



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU
ZAMĚŘENÝ NA POSILOVÁNÍ TVORBY HODNOTY PRO
ZÁKAZNÍKA**

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY FOCUSED ON CUSTOMER VALUE CREATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucie Morysová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Lucie Morysová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku zaměřený na posilování tvorby hodnoty pro zákazníka

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je předložení návrhů, které si kladou za cíl zvýšení konkurenceschopnosti podniku fungujícího jako franšíza. Cílem teoretické části je vymezení odpovídajícího teoretického přístupu zahrnujícího tvorbu hodnoty a rozvoj konkurenceschopnosti pro specifické podmínky podniku. Primárním cílem analytické části je zhodnocení možností podniku v rámci realizovaného podnikání a současně vymezení externích faktorů ovlivňujících jeho konkurenceschopnost. Návrhy budou specifikovat konkrétní opatření směřující k posílení tvorby hodnoty pro zákazníka, včetně doporučení k implementaci a vyhodnocení přínosů a předpokladů realizace.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

KOTLER, Philip. Marketing Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

ZICH, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN: 978-80-7204-818- 2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je předložením návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti fungující jako franšíza, zabývající se prodejem zdravých a kvalitních potravin. Analýza společnosti je provedena pomocí různých metod, z nichž hlavní metodou je hodnotový řetězec v kombinaci s analýzou zákazníka, která je provedena pomocí dotazníkového šetření a focus group. Výsledek kombinace těchto analýz identifikuje možné nedostatky a místa pro zlepšení. Výsledkem bakalářské práce jsou návrhy směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Abstact

The aim of this bachelor thesis is to submit a proposal to increase competitiveness of a company operating as a franchise, dealing with the sale of healthy and quality food. The analysis of the company is done using various methods, while the main method used is the value chain in combination with a customer analysis. The customer analysis is executed using a questionnaire survey and a focus group. An outcome of the combination of the value chain and the customer analysis identifies potential shortcomings and a space for improvements. The result of this bachelor thesis are proposals aimed at increasing the company's competitiveness.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, hodnota pro zákazníka, hodnotový řetězec

Keywords

competitiveness, customer value, value chain

Bibliografická citace

MORYSOVÁ, Lucie. Rozvoj konkurenceschopnosti podniku zaměřený na posilování tvorby hodnoty pro zákazníka [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119960>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....
Lucie Morysová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce.doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat firmě Seluprofar s.r.o. za spolupráci.

Obsah

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Základní pojmy	14
1.1.1 Konkurence	14
1.1.2 Konkurenti	14
1.1.3 Konkurenční výhoda	15
1.1.4 Konkurenční strategie	17
1.1.5 Hodnota a potřeba	18
1.1.6 Maximalizace hodnoty pro zákazníka	20
1.2 Tvorba hodnoty z pohledu hodnotového řetězce	20
1.2.1 Hodnotový řetězec	20
1.3 Představení společnosti dle 7S	24
1.4 Marketingový mix 4P	25
1.4.1 Product	25
1.4.2 Price	26
1.4.3 Promotion	26
1.4.4 Place	27
1.5 Chování spotřebitele a marketingové prostředí	27
1.5.1 Co ovlivňuje spotřební chování	27
1.5.2 Marketingové prostředí	28
1.6 Maloobchod	28
1.6.1 Maloobchodník s prodejny	29
1.6.2 Korporátní maloobchod a franšízing	29

1.7	Závěr teoretické části	30
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
2.1	Představení společnosti a základní informace o společnosti.....	32
2.1.1	Představení společnosti.....	32
2.1.2	Základní informace	32
2.1.3	Předmět podnikání	33
2.2	Analýza tvorby hodnoty z pohledu hodnotového řetězce	33
2.2.1	Primární činnosti.....	33
2.2.2	Podpůrné činnosti	36
2.2.3	Závěr hodnotového řetězce	39
2.2.4	Hodnotový systém	42
2.3	Základní charakteristika společnosti pomocí metody 7S	42
2.3.1	Strategie	42
2.3.2	Struktura.....	43
2.3.3	Systémy.....	44
2.3.4	Styl vedení	45
2.3.5	Spolupracovníci	45
2.3.6	Schopnosti.....	46
2.3.7	Sdílené hodnoty	46
2.3.8	Závěr modelu 7S	47
2.4	Marketingový mix 4P	47
2.4.1	Produkt.....	47
2.4.2	Cena	48
2.4.3	Místo	48
2.4.4	Propagace.....	49

2.5	Analýza konkurence	50
2.5.1	Zdravá výživa Zdraví s chutí 4P	50
2.5.2	Supermarket Albert 4P	52
2.5.3	Závěr	54
2.6	SLEPT analýza	55
2.6.1	Sociologické vlivy	55
2.6.2	Ekonomické vlivy	56
2.6.3	Legislativní vlivy	58
2.6.4	Závěr	59
2.7	Analýza zákazníka	60
2.7.1	Focus group	60
2.7.2	Dotazníkové šetření	62
2.7.3	Závěr	69
2.8	Závěr hodnotového řetězce ve spojení s analýzou zákazníka	70
2.9	SWOT analýza	71
2.9.1	Analýza příležitosti	71
2.9.2	Analýza hrozeb	73
2.9.3	Analýza silných stránek	74
2.9.4	Analýza slabých stránek	75
2.9.5	Závěr SWOT analýzy	78
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	79
3.1	Opatření v oblasti v organizaci prodeje	79
3.1.1	Přehlednost prodejny	80
3.1.2	Bezbariérový přístup	81
3.2	Opatření v oblasti HR	82

3.2.1	Udržení vlastních zaměstnanců	82
3.2.2	Navýšení počtu zaměstnanců.....	85
3.2.3	Důslednější proškolení zaměstnanců	86
3.3	Opatření v oblasti komunikace.....	87
3.3.1	Lepší komunikace v oblasti důraznější propagace konkrétních skupin produktů.....	87
3.3.2	Osobní prodej.....	89
3.4	Zhodnocení návrhů.....	90
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		94
SEZNAM GRAFŮ		98
SEZNAM OBRÁZKŮ		100
SEZNAM TABULEK		101
SEZNAM PŘÍLOH.....		103

ÚVOD

Konkurenceschopnost, pojem, který je spojován hlavně s podnikám, je dnes nedílnou součástí každé společnosti. Zvýšení konkurenceschopnosti je neustálým, nikdy nekončícím tématem každé společnosti. Oblasti, ve kterých společnosti mohou získat svou konkurenční výhodou jsou hlavně zkvalitnění nabízených služeb, jako i péče o zákazníka a jejich zpětná vazba.

Odlišení se od konkurence a získání konkurenční výhody je i cílem společnosti, kterou analyzuje tato bakalářská práce. Společnost Seluprofar s.r.o. je franšízou značky SKLIZENO FOODS s.r.o. Tato značka se zaměřuje na kvalitní a zdravé potraviny s garancí jasného složení a původu.

Dnešními trendy jsou hlavně zvyšující se zájem o zdravější životní styl, který v kombinaci se zvyšující se celkovou životní úrovní obyvatelstva, je hlavní příležitostí pro tento druh podnikání.

Je potřeba zmínit, že naopak největším problémem, se kterým se tento typ společností potýká, je velká konkurence ze strany supermarketů, které se rychle přizpůsobily poptávce a částečně změnily svůj sortiment a marketing. Supermarkety také mají tu výhodu, že stejné výrobky mohou nabízet za nižší cenu, ovšem bez výhod, které nabízejí franšízy a pobočky SKLIZENO FOODS s.r.o., jako jsou rady od proškolených zaměstnanců nebo prostředí, místo a filosofie.

Dalším problémem, se kterým se potýká konkrétně tato společnost, je omezené rozhodování jednotlivých poboček značky v návaznosti na franšízovou smlouvu. Před rokem nastala fúze firmy Sklizeno s.r.o. a My food s.r.o., vznikla firma SKLIZENO FOODS s.r.o.. Po této změně se řízení franšíz zpřísnilo a rozhodování konkrétních poboček se tak omezilo. SKLIZENO FOODS s.r.o. se snaží všechny své pobočky řídit centrálně a bez důrazu na individualitu každé pobočky, což je ve výsledku problémem, jelikož pro každou pobočku se hodí jiná nabídka a také odlišný způsob řízení.

Cílem analyzované společnosti je zvýšit svou konkurenceschopnost a udržet si stálé zákazníky. Zákazníci by měli vědět, proč navštívit právě tuto pobočku Sklizeno, a co můžou čekat v této pobočce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je předložení návrhů, které si kladou za cíl zvýšení konkurenceschopnosti firmy Seluprofar s.r.o., která je franšízou značky SKLIZENO FOODS s.r.o., jejíž poloha se nachází v centru Brna. Tato pobočka se aktuálně potýká s velkou konkurencí ze strany supermarketů, které se rychle přizpůsobily poptávce a částečně změnily svůj sortiment a marketing. Supermarkety také mají tu výhodu, že stejné výrobky mohou nabízet za nižší cenu, ovšem bez výhod, které nabízejí pobočky Sklizeny, jako jsou rady od proškolených zaměstnanců nebo prostředí a místo.

Cílem teoretické části je vymezení odpovídajícího teoretického přístupu zahrnujícího tvorbu hodnoty a rozvoj konkurenceschopnosti pro specifické podmínky podniku. Zdrojem těchto východisek budou hlavně knižní a internetové zdroje. Tato část bude obsahovat úvod, kde bude vymezena oblast pojmů, které budou následně detailně popsány. Každý pojem, který bude parafrázován, bude nastudován z více zdrojů. Konec této části bude obsahovat shrnutí dosažených cílů.

Primárním cílem analytické části je zhodnocení možností podniku v rámci realizovaného podnikání a současně vymezení externích faktorů ovlivňujících jeho konkurenceschopnost. Cílem analytické části je i zjištění preferencí zákazníků, jejich spokojenosti v kontrastu s tím, co Sklizeny nabízí. Tato část se bude zabývat základní charakteristikou firmy a pomocí hodnotového řetězce bude provedena interní analýza firmy, která popisuje tvorbu hodnoty a to s pomocí manažera pobočky a veřejně dostupných informací, napomůžeme tomu také využití metody 7S, které poslouží k základní charakteristice firmy. Dalším bodem bude pak analýza zákazníka, která bude zkompletována pomocí dotazníkového šetření a focus group. Následné vyhodnocení analýzy zákazníka a hodnotového řetězce, jakožto hodnoty, které Sklizeny nabízí nebo nenabízí. Analýza obecného okolí SLEPT analýza poslouží pro zhodnocení okolí firmy, k identifikaci rizik a k identifikaci trendů podporující tento druh podnikání. K identifikaci marketingových nástrojů sloužících k dosažení cílů společnosti poslouží marketingový mix 4P. K lepšímu nasměrování společnosti práce bude analyzovat dva hlavní druhy konkurentů prostřednictvím marketingového mixu 4P. Poslední metodou bude SWOT analýza, která zohledňuje a zkoumá výše získané informace a data z předešlých analýz.

Návrhová část bude obsahovat konkrétní návrhy, které si kladou za cíl zvýšení konkurenceschopnosti pobočky. Návrhy budou předkládány na základě zjištěných preferencí zákazníků v kombinaci s hodnotovým řetězcem společnosti. Přičemž preference zákazníků budou zjišťovány pomocí dotazníkového šetření a focus group. Předkládané návrhy budou obsahovat i odhadované finanční náklady.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Konkurence

Konkurenci můžeme chápat jako soubor všech soutěžících nabídek a substitutů, o kterých by zákazník mohl uvažovat (Kotler, 2013, s. 41).

Pro dosažení úspěchu firmy je nutné, aby firma uspokojovala potřeby zákazníků lépe než konkurenti. K tomu je potřeba detailní analýza konkurence v odvětví (Boučková, 2003, s. 83).

Konkurence stojí na pomezí makroprostředí a mikroprostředí, znamená to, že z části konkurenci můžeme ovlivnit, ovšem záleží na pozici a síle konkurenta (Boučková, 2003, s. 83).

Konkurenční prostředí, ve kterém se firma nachází je pro firmu velmi významné, jelikož toto prostředí formuje tlak na snižování nákladů a na zdokonalování služeb, výrobků, jejich inovaci (Boučková, 2003, s. 83).

V tomto konkurenčním prostředí pak firma musí nést postoj, který je založen na vhodné marketingové strategii, která má za úkol nalézt konkurenční výhodu firmy. Při výběru marketingové strategie je velice důležité brát zřetel na různé faktory, jako například charakter podnikání, novost sortimentu, stádium životního cyklu produktů, tržní podíl, atd. (Boučková, 2003 s. 83).

1.1.2 Konkurenti

Postavení ke konkurentům je u většiny firmy negativní, ve smyslu hrozby. V popředí stojí otázky typu, jak zabránit vstupu dalších firem do odvětví, jak získat větší podíl na trhu. Ovšem větší podíl na trhu může být někdy nevýhodou. Podnik by se měl hlavně soustředit na své „špatné konkurenty“, které mu nepřinášejí žádný užitek, jako „dobří konkurenti“. Podle Portera takzvaní „dobří konkurenti“ mohou přinášet strategické výhody pro podnik, ve smyslu vytyčení nových strategických cílů pro firmu, například mohou přispět

k trvalejšímu udržení konkurenční výhody podniku nebo zlepšit strukturu v daném odvětví (Porter, 1993, s. 245).

Konkurenti mohou být výhodou, například ve chvíli, kdy se podnik snaží nalézt konkurenční výhodu, diferenciaci, jelikož konkurenti nám poslouží jako měřítko srovnání. Jako měřítko srovnání poslouží i zákazníkům, jelikož zákazník tak vidí rozdíl mezi konkurentem a nachází tak přidanou hodnotu daného podniku (Porter, 1993, s. 247).

Konkurenti také mohou přispět podniku tak, že nabízí určitou část segmentu výrobku, který podnik není schopen nabídnout nebo mu to nepřináší výhody. Je pro něj tedy výhodnější tento segment prodeje přenechat konkurenci (Porter, 1993, s. 248).

Firma musí na nalézání svých konkurentů brát velký zřetel, neboť bez toho bude jejich konkurenční strategie neefektivní. Při této analýze je důležité brát v potaz cíle, zdroje a produkty, které firma nabízí, a se kterými chce porazit konkurenci (Zich, 2012, s. 53).

1.1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou tvoříme pro zákazníka. Porter popisuje tři strategie, které vedou k dosažení konkurenční výhody, jsou jimi vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a focus, jako soustředění pozornosti jen na daný předmět, jinak řečeno určitou část celku nebo činnosti (Porter, 1993, s. 16).

Výhoda nízkých nákladů nastává v podniku tehdy, jestliže součet nákladů na chod všech hodnototvorných činností jsou nižší než náklady, které konkurence vynaloží na chod těchto činností. Pro získání této výhody je však nezbytné správně vymezit hodnotový řetězec daného podniku, tedy náklady hodnototvorných činností. Náklady hodnototvorných činností jsou pak definovány dle hnacích sil nákladů. Hlavními hnacími silami nákladů jsou, například získané poznatky a znalosti, časové plánování akcí, úspory z velkovýroby, vzájemné vazby, institucionální faktory. Příčinami nákladů na každou hodnototvornou činnost jsou tyto hnací síly (Kohoutová, 1999).

Další metodou pro získání výhody nízkých nákladů je určení hodnotového řetězce konkurentů, tedy i hnací síly nákladů a stanovení rozdílů v nákladech a jejich zdroje. Tento postup je náročný a ne vždy je možné ho provést, v takovém případě je možné tyto

hodnoty odhadnout nebo alespoň určit směr zdroje rozdílů nákladů hodnototvorných činností. K získání a udržení této konkurenční výhody je také možné dosáhnout pomocí strategie, kterou si podnik určí a realizuje, přičemž tato strategie má za cíl vylepšit podnik z hlediska nákladů a následného udržení této výhody. Podnik má k tomuto způsobu získání výhody možnost, buďto získat kontrolu nad zdrojem nákladů hodnototvorných činností, tedy hnacími silami, nebo úplná, tedy i částečná změna podoby hodnototvorných funkcí. Pokud je podnik schopný hnací síly ovládat lépe než jeho konkurenti, získá výhodu nízkých nákladů (Kohoutová, 1999).

Diferenciace jako další konkurenční výhoda ve smyslu jedinečnosti v tom, co je pro zákazníka hodnotné. Podnik má možnost svou nabídku nabízet za vyšší cenu, tato konkurenční výhoda také nabízí možnosti získání věrnosti zákazníku, což je důležité hlavně v obdobích poklesu prodeje. Podnik se může lišit, jak v samotném výrobku, tak i v jakékoliv části hodnotového řetězce, jakožto i ve vazbách hodnototvorných činností nebo rozsahu činností podniku. Můžeme říci, že každá taková snaha diferenciace je nákladná, jelikož jedinečnost sebou nese vyšší finanční náklady, které jsou potřeba k tomu, aby podnik některé své hodnototvorné činnosti dělal lépe než jeho konkurenti (Kohoutová, 1999).

V hledání jedinečnosti, tedy diferenciace jako konkurenční výhody, je nutné klást důraz na vnímání zákazníka, neboť zákazník posuzuje, zda mu tato jedinečnost přináší hodnotu. Je tedy nezbytné, abychom při hledání diferenciace přistupovali podle těchto kroků (Kohoutová, 1999).

- Prvním krokem je identifikace zákazníka.
- Následujícím krokem by pak měla být identifikace hodnotového řetězce kupujících, jakožto i vliv podniku na zákazníka. Hodnotový řetězec kupujícího se neliší od hodnotového řetězce podniku, je složen z činností, které kupující koná. Podnik se pak podle těchto informací snaží nalézat hodnotu, jako snížení nákladů kupujícího nebo zvýšení výkonosti hodnoty, tedy úrovně uspokojení potřeb (Kohoutová, 1999).
- Následující definice nákupních kritérií kupujících, které můžeme rozdělit do dvou typů a to na kritéria užitečnosti a signální kritéria. Kritéria užitečnosti znamenají

nákupní kritéria, ve smyslu individuálního měřítka vytvářené hodnoty pro kupujícího, například kvalita výrobků. Signální kritéria ve smyslu měřítka, jak kupující vnímá existenci hodnot., například reklama. Tyto informace podnik získá z analýzy hodnotového řetězce kupujícího, z dotazníkového šetření, atd. (Kohoutová, 1999).

- Další činností je pak stanovení a realizace diferenciací strategie. Hlavním zdrojem diferenciací je souhrnná hodnota, kterou podnik kupujícím nabízí, při dodržení jeho nákupních kritérií. K úspěchu dochází tehdy, pokud hodnota, která je vnímána zákazníkem je vyšší než náklady na diferenciaci. Při vytváření strategie je důležité, buďto ovlivňovat hnací síly v hodnotovém řetězci, nebo přebudovat hodnototvorné funkce. Při tvorbě strategie je nutné mít na paměti dlouhodobou udržitelnost, která je závislá na zdrojích diferenciací (Kohoutová, 1999).

1.1.4 Konkurenční strategie

K vytvoření konkurenční strategie je potřeba provést analýzu všech konkurentů v daném odvětví, tedy i nalezení slabých a silných stránek podniku, jakožto konkurenční výhody (Porter, 1994, s. 30).

Úkolem konkurenční strategie je tedy vytvoření takové pozice na trhu, aby podnik byl schopný čelit všem pěti konkurenčním silám (Porter, 1994, s. 30).

Firma ke své obraně pozice může postupovat mnohými způsoby. Například vytvořit takové postavení firmy, která svými schopnostmi ubrání své postavení proti existujícím konkurenčním silám nebo pomocí strategických kroků změnit postavení firmy (Porter, 1994, s. 30).

Konkurenční strategie nám říká, jak bude podnik konkurovat, jaké cíle bude podnik mít a jaká opatření jsou ke splnění těchto cílů nutná, zároveň cíle a opatření musí být v souladu (Kohoutová, 1999).

Podle Portera můžeme definovat tři základní konkurenční strategie.

- Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů „*se orientuje na vytvoření takových podmínek, které umožní podniku vyrábět levněji než konkurenti*“. (Dedouchová, 2001, s. 57.) Toto přináší podniku výhodu ve formě nižší ceny nabízených produktů nebo služeb než konkurence, zároveň však zisk zůstane stejný jako má konkurence. Další výhodou je silnější konkurenční pozice na trhu, které je v období cenové války stěžejní (Dedouchová, 2001, s. 57.).
- Diferenciační strategie, kde cílem je „*odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší výrobek*.“ (Dedouchová, 2001, s. 57.) Při takové strategii pak podnik získá cenový benefit, který mu zvýší zisk.
- Cílené (focus) strategie „*soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu*.“ (Dedouchová, 2001, s. 57.)

1.1.5 Hodnota a potřeba

Hlavním úkolem hodnoty je schopnost zkoordinovat kombinaci jakosti, služeb a ceny konkrétnímu cílovému trhu (Kotler, 2003, s. 34).

Podniky, které chtějí být schopné uspokojovat potřeby zákazníků musí mít „nákupní hodnotu“, ale také „užitnou hodnotu“. „Užitnou hodnotu“ ve smyslu dalších přidaných hodnot, jako je například další servis pro zákazníky, nepatří zde jen pouhá koupě výrobku nebo služby. Podniky, které vynakládají náklady na uspokojování svých zákazníků musí rozeznat „náklady, jež zvyšují hodnotu“ a „náklady, jež žádnou hodnotu navíc nepřinášejí“. Rozeznáním těchto nákladů dosáhneme předchozí analýzou okolí, tedy zákazníka a jeho potřeb a možností (Kotler, 2003, s. 34).

Hodnota pro zákazníka znamená „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení*“. (Vlček, 2002)

1.1.5.1 Potřeba

Pojem potřeba můžeme definovat jako nedostatek něčeho, co nakupující potřebuje ke své existenci nebo k vykonání nějaké činnosti. Přičemž uspokojení potřeb ovlivňuje několik faktorů, jako dostupnost a možnost využití prostředků a statků nebo motivace kupujícího. Uspokojení potřeb pak můžeme nazvat jako užitek (Vlček, 2002).

1.1.5.2 Value Proposition CANVAS

Z Business Modelu Canvas se zaměřuje na dva stavební prvky, a to na zákaznické segmenty a hodnotové nabídky.

Zákaznické segmenty slouží k definici skupin osob, ne které chce společnost cílit. Firma zlepši své služby za předpokladu, že zákazníky rozdělí do skupin, podle potřeb a jejich chování. Výsledkem je jeden nebo více různě velkých segmentů, přičemž společnost čelí rozhodnutí, na které segmenty se zaměří, a které vynechá. Po tomto rozhodnutí společnost může přejít k dalšímu kroku, a to je porozumění specifickým potřebám každého takového segmentu. Jinak řečeno, společnost musí nalézat odpovědi na tyto otázky: „*Pro koho vytváříme hodnotu? Kdo jsou naši nejdůležitější zákazníci?*“ (Osterwalder, Pigneur, 2015)

Zákaznický segment rozdělujeme do tří částí.

- Customer jobs – potřeby, problémy zákazníka, které mají tyto funkce: emoční, funkční, finanční
- Pains – rizika, negativní emoce, obavy
- Gains – pozitivní přínosy, očekávání, které má zákazník (Pritchett, 2014)

Hodnotové nabídky, jako druhý stavební prvek, mají za úkol popsat výrobky a služby v takovém spojení, které tvoří hodnotu pro zákaznické segmenty. Hodnotová nabídka je důvod, proč zákazníci upřednostňují jednu společnost před druhou. Taková nabídka uspokojuje konkrétní potřebu zákazníka nebo řeší konkrétní problém zákazníka. Jinak řečeno je hodnotová nabídka soubor výhod, které společnost zákazníkům nabízí. Tento stavební prvek obsahuje odpovědi na otázky: „*Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme? Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit? Které potřeby zákazníka uspokojujeme? Jaká spojení výrobků a služeb nabízíme každému zákaznickému segmentu?*“ (Osterwalder, Pigneur, 2015)

Hodnotovou nabídku rozdělujeme do tří částí.

- Products and services – produkty a služby nabízené společností
- Pain relievers – snížení obav, rizika, které přichází od zákazníků

- Gain creators – naplnění očekávání zákazníku nabízenými produkty (Pritchett, 2014).

Cílem value proposition je propojit tyto dvě části, které jsou součástí Business Modelu Canvas a najít rovnováhu mezi potřebami zákaznického segmentu a hodnotovou nabídkou společnosti, tedy naplnit reálné potřeby zákazníka (Pritchett, 2014).

1.1.6 Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Hodnota jako taková je relativní veličinou, důvodem jsou odlišné potřeby každého zákazníka a velikost kupní síly (Vlček, 2002).

Z pohledu zákazníka má maximalizace hodnot i svá omezení, jako příliš vysoká nebo příliš nízká velikost užitku pro zákazníka a velikost kupní síly. Pokud tedy podnikatel chce maximalizovat hodnotu pro zákazníka, musí mít na paměti tyto omezení. Podnikatel musí optimalizovat užitek jeho výrobků a služeb, které nabízí svým zákazníkům, namísto maximalizace užitku. Další cestou, kterou se podnikatel při maximalizaci užitku pro zákazníka může vydat je optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci, nákladů, které jsou potřeba k vyrobení a další využívání výrobků nebo služeb po dobu jeho ekonomické životnosti (Vlček, 2002).

1.2 Tvorba hodnoty z pohledu hodnotového řetězce

1.2.1 Hodnotový řetězec

Pojem hodnotový řetězec můžeme definovat jako přeměnu vstupních faktorů, které má daný podnik k dispozici, na výrobky nebo služby, přičemž k této přeměně využívá tzv., hodnototvorných funkcí (Dedouchová, 2001).

„Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit“. (Dedouchová, 2001)

Hodnota jako výsledek přeměny může být označována také jako vnímaná hodnota, pojem, který vyjadřuje schopnost výrobků nebo služeb uspokojit požadavky a potřeby zákazníka (Dedouchová, 2001).

Podnik musí nalézat výhody oproti konkurenci v podobě nižších nákladů nebo diferenciaci výrobků a služeb, které nabízí. V takovém případě pak podnik bude ziskový (Dedouchová, 2001).

Jinak řečeno, podnik musí mít zvláštní přednosti v některých hodnototvorných funkcích, zároveň však nesmí být výrazně slabý v jakékoliv této funkci, to by pro něj znamenalo nevýhodu (Dedouchová, 2001).

Hodnotový řetězec, jako znázornění skupiny činností, které podnik vykonává za účelem tvorby hodnoty pro zákazníka v podobě výrobku nebo služby (Porter, 1993).

„Z hlediska konkurence je hodnota tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje.“ (Porter, 1993)

Pokud hodnota přesahuje náklady, které jsou potřeba k vytvoření hodnoty, tak podnik je ziskový. Hodnototvorné činnosti a marže pak tvoří celkovou hodnotu hodnotového řetězce. Tyto činnosti jsou odlišné z pohledu technologického i fyzického, jsou však základem pro tvorbu výrobku nebo služby, tedy hodnoty pro zákazníka. Marži můžeme definovat jako rozdíl mezi celkovou hodnotou a veškerými náklady na provedení všech hodnototvorných činností (Porter, 1993).

Hodnototvorné činnosti můžeme dělit na dva typy činností, primární a podpůrné (Porter, 1993).

Primární činnosti jsou činnosti, které mají za cíl obstarat fyzickou stránku výrobku, jako prodej, dodání zákazníkům a servis. Patří zde činnosti:

- Řízení vstupních operací, činnosti, které mají za úkol přejímat, skladovat, rozdělovat vstupy.
- Výroba a provoz, činnosti, které vstupy upravují na konečný výrobek.
- Řízení výstupních informací, tyto činnosti mají za úkol obstarat fyzickou distribuci výrobku kupujícím, kterému předchází odvoz, skladování, vyskladňování, atd. (Porter, 1993).
- Marketing a odbyt mají za úkol výrobek nebo službu prodat, nalákat zákazníky.

- Servisní služby představují činnosti zabývající se poskytováním služeb, které mají za úkol zvýšit nebo udržet hodnotu výrobku pro zákazníka, například seřízení výrobku nebo instalace. (Porter, 1993).

Podpůrné činnosti pak doplňují primární činnosti. Mezi tyto činnosti patří:

- Infrastruktura podniku tato činnost řeší plánování, účetnictví, finance, správní a právní záležitosti, vedení a řízení jakosti. Infrastruktura podniku je na úrovni celého podniku, pomáhá tedy všem dalším činnostem. Každá firma infrastrukturu řeší podle své diverzifikace, některé řízení jsou prováděny na úrovni jednotky, některé však na celopodnikové úrovni (Porter, 1993).
- Řízení pracovních sil se zabývá činnostmi jako nábor, najímání, zaškolení nových zaměstnanců. Tato činnost je spojena se všemi dalšími činnostmi, jelikož řízení pracovních sil se týká téměř každého oddělení v podniku. Je také důležité chápat souhrnné náklady spojené s řízením zaměstnanců, jako plat versus náklady spojené s najímáním a náborem nebo zaškolení versus fluktuace zaměstnanců. Tato činnost má vliv na konkurenční výhodu, je na majiteli, jak a kolik prostředků vynaloží na přijímání a zaškolení zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že se podle toho může odvíjet motivace zaměstnanců, kvalifikace a kvalita jejich odvedené práce. (Porter, 1993).
- Technologický rozvoj znamená činnosti zabývající se zkvalitněním výrobků a výrobního postupu, neznamená to však výzkum a vývoj. Tyto činnosti mají obvykle na práci technické oddělení, ale není to podmínkou. Jako další činnosti i tato činnost proniká napříč celým podnikem, technologický rozvoj se může týkat i produktivity práce v kanceláři stejně tak, jako technologie výroby konečného výrobku (Porter, 1993).
- obstaravatelská činnost chápána jako nákup vstupů, přičemž tato činnost je funguje napříč celým podnikem. Například kancelářské potřeby nebo suroviny nakupuje oddělení zabývající se těmito činnostmi, ale budovy nebo stroje budou obstarávány vedením, neboť se jedná o nákladné položky a rozhodnutí o jejím nákupu je klíčové. Náklady, které jsou potřeba na tuto činnost jsou většinou malou částí celkových nákladů, mají však dopad na celkové náklady a diferenciaci.

Neustále vylepšování této činnosti dává podniku výhodu, jako náklady a kvalitu výrobků nebo vztahy s dodavateli (Porter, 1993).

Každá primární i podpůrná činnost má pak další tři typy činnosti, kde každá z těchto činností působí na tvorbu konkurenční výhody jinak:

- Přímé činnosti přímo zabezpečují tvorbu hodnoty pro zákazníka, například návrh designu výrobku.
- Nepřímé činnosti pak zabezpečují plynulý chod přímých činností, patří zde například údržba zařízení, plánování, vedení.
- Zabezpečování kvality, takové činnosti zabezpečují kvalitu jiných činností, jako například kontrola, testování (Porter, 1993).



Obrázek 1 Hodnotový řetězec
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Porter, 1993)

Tato analýza hodnotového řetězce je metodou, která pomáhá nalézt konkurenční výhodu podniku (Porter, 1993).

Podle Kellera je kromě, dobře odvedené práce na úrovni každé hodnototvorné činnosti, důležité také dobrá koordinace každého oddělení při provádění klíčových podnikových procesů. Mezi klíčové podnikové procesy řadí (Kotler, Keller, 2013).

- Proces vnímání trhu jako soubor všech činností, které mají za cíl sbírat informace o trhu a následné chování podle získaných informací.
- Proces přípravy nové nabídky, jako soubor všech aktivit týkající se výzkumu, vývoje, s tím související uvedení produktu na trh, v co nejmenším časovém rozmezí.

- Proces získávání zákazníku, jako soubor všech aktivit, které mají za cíl analyzovat cílové trhy a nalézat nové zákazníky.
- Proces řízení vztahů se zákazníky, jako soubor aktivit, jejíž cílem je porozumění zákazníkovi, jako i tvorba individuální nabídky a tvorba vztahů se zákazníky.
- Proces řízení dodávky, jako soubor aktivit, které se zabývají procesem objednávek, jako přijímání objednávek, odesílání zboží a kolekce plateb (Kotler, Keller, 2013).

1.2.1.1 Modifikovaný hodnotový řetězec

Tématem bakalářské práce je franšízový obchod, který se nezabývá výrobou, ale prodejem výrobků koncovým zákazníkům. Hodnotový řetězec je primárně zaměřený na výrobní podniky, nicméně hodnotový řetězec je možné z části modifikovat. Část řetězce zabývající se výrobou práce modifikuje dle procesu společnosti.

1.2.1.2 Vazby uvnitř hodnotového řetězce

Uvnitř hodnotového řetězce se nachází soubor činností, které tvoří konkurenční výhodu. Všechny tyto činnosti je nutné brát jako celek a vnímat vzájemné propojení všech těchto činností a závislost mezi nimi. Tyto vazby můžeme popsat jako vztah mezi způsobem provedení jedné činnosti a náklady nebo konání činnosti druhé. Propojení těchto činností může pomoci k nalezení konkurenční výhody. Porter popisuje ve své knize dva způsoby, které mohou vést k nalezení konkurenční výhody. První z nich je, co nejlepší využití vazeb a druhý způsob je jejich koordinace, jako například jedna nákladnější činnost může vést ke snížení nákladů dalších dvou činností, které po ní mohou následovat (Porter, 1994).

1.3 Představení společnosti dle 7S

Model 7S představuje sedm oblastí, které jsou předmětem hodnocení. Všechny tyto oblasti je zapotřebí propojit. V zájmu úspěchu firmy je i nutné tyto oblasti sladit do určité rovnováhy (Veber, 2000).

- Strategie, které vede k nalezení konkurenční výhody
- Struktura určující rozložení firmy, jako i rozložení odpovědnosti

- Systémy, postupy, informační systémy
- Sdílené hodnoty. Střed modelu, základní hodnoty, postoje, napříč celou společností
- Schopnosti, dovednosti pracovníků
- Spolupracovníci, struktura pracovníků společnosti
- Styl řízení (Veber, 2000)

Práce tuto společnost analyzuje jako společnost, která má strategii, využití modelu 7S poslouží jen pro základní charakteristiku společnosti, k nalezení faktorů její úspěšnosti.

1.4 Marketingový mix 4P

Marketingový mix obsahuje taktická marketingová rozhodnutí, které se týkají pozice produktu (*product*) na trhu, jeho ceny (*price*), propagace (*promotion*) a dostupnosti (*place*). Přičemž veškerá taktická rozhodnutí musí brát zřetel na cílový segment a podporovat positioning značky (Karlíček, 2018).

1.4.1 Product

Znamená nejen fyzické zboží, ale také služby, informace, zážitky, za podmínky, že jsou předmětem směny. U běžných produktů lze jasně definovat jejich charakteristiky, jakými se liší od konkurence. Jedná se o funkční benefity, rozdíly v kvalitě, výkonu, trvanlivosti, atd. Doplněním funkčního benefitu produkt získá konkurenční výhodu nejefektivněji. Další významnou konkurenční výhodou může být design a estetika produktu, které z části plní emoční funkci (Karlíček, 2018).

Produkt můžeme vnímat na pěti úrovních, první z nich je základní užitek, což představuje hlavní důvod, proč si zákazník určitý produkt kupuje. Další úroveň je základní produkt, jakožto fyzické zhmotnění samotného produktu. Třetí úroveň je očekávaný produkt, který lze definovat jako charakteristiky, které zákazník očekává. Čtvrtá úroveň představuje vylepšený produkt, veškeré nad očekávání, kterým lze získat konkurenční výhodu. Poslední, pátou úroveň, je potenciální produkt, které lze definovat jako všechny vylepšení, kterým lze výrobek obohatit (Karlíček, 2018).

1.4.2 Price

Price, jako cena je jedinou položkou marketingového mixu, která představuje výnosy. Ostatní položky představují hlavně náklady. Proto stanovení ceny je velice důležité, pro podnik takřka nejdůležitější části rozhodování. Pro správné stanovení ceny je nutné pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Vnímání ceny zákazníkem se řídí určitými předpoklady, jako například vyšší cena rovná se vyšší kvalitě a naopak. Zákazníka je nutné informovat o kvalitě určitého produktu, aby jediným indikátorem kvality nebyla cena. Dále platí, že vysoká cena se rovná nižší dostupnosti produktu. Je nutné říci, že cena představuje součást positioningu značky.

Firmy mohou teoreticky vybírat hlavně ze třech hlavních cenových strategií (Karlíček, 2018).

Tabulka 1 Základní cenové strategie
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Karlíček, 2018)

Vysoká vnímaná kvalita	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
Nízká vnímaná kvalita	Chybný pricing	Ekonomická strategie
	Vysoká cena	Nízká cena

1.4.3 Promotion

Promotion, jako marketingová komunikace, cílem je naplnění marketingových cílů prostřednictvím řízeného informování a přesvědčování cílových skupin, zároveň marketingová komunikace musí vycházet z marketingové strategie společnosti (Karlíček, 2018).

Existuje několik druhů komunikačních nástrojů, jako reklama, product placement, direct marketing, podpora prodeje, public relations, webové stránky nebo osobní prodej. Použití výše zmíněných nástrojů záleží na charakteru trhu, například na B2B trzích je hlavním nástrojem osobní prodej. Rozhodnutí o použití těchto nástrojů musí být efektivní, ve vztahu ke komunikačním cílům, efektivní i ve vztahu k vynaloženým nákladům (Karlíček, 2018).

1.4.4 Place

Dostupnost (*place*), způsob, jaký se produkt dostane k zákazníkovi. Doručení produktu ve správný čas, na správné místo, správným způsobem, při nejnižších možných nákladech. Jednoduchost, rychlost, pohodlí jsou součástí celkové hodnoty, které zákazník může získat. Dostupnost může být hlavním důvodem, proč zákazník produkt kupuje. Dostupnost je chápána v širším pojetí, ne tedy pouhá vzdálenost, ale taky například praktičnost balení, které zákazník koupí nebo místo, kde produkt koupí, jako i čas, kdy produkt zákazník potřebuje. Nesmí se opomenout ani emoční stránka věci, která se týká samotného kupního procesu, kdy je důležité, kde a jak si zákazník produkt převezme (Karlíček, 2018).

Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímé distribuční cesty zboží nevedou přes mezičlánky, firma je v přímém kontaktu se zákazníky, prostřednictvím svých prodejen, e-shopů, atd. Ve většině případech jsou využívány distribuční mezičlánky, jde o nepřímé distribuční cesty. Nejrozšířenější je prodej přes maloobchodní síť, dále také prostřednictvím franšizantů, překupníků, velkoobchodníků atd. Hlavní výhodou je využívání jiných distribučních cest a ne nutnost vytvářet vlastní distribuční cesty, které jsou provázené vysokými náklady (Karlíček, 2018).

1.5 Chování spotřebitele a marketingové prostředí

1.5.1 Co ovlivňuje spotřební chování

„Spotřební chování zahrnuje vše, co se váže na proces vedoucí k výsledné nákupní tržní aktivitě, zahrnuje rovněž sám průběh užívání produktů (hmotných i nehmotných).“ (Boučková, 2003)

Spotřební chování je ve vzájemné provázanosti s dalšími aspekty lidského jednání. Jednotlivé přístupy chování spotřebitele se dělí na:

- Racionální přístupy, spotřebitel se rozhoduje racionálně, snaží se získat co nejvíce informací, které pak srovnává, jako například užitek versus cena, včetně jeho příjmu a možností výrobků, jako dostupnost, atd.

- Psychologické přístupy, v kupním rozhodování spotřebitele hrají hlavní roli psychické faktory, tedy vzájemné působení vědomí a povědomí.
- Sociologické přístupy, rozhodování spotřebitele je v tomto případě vázané na jeho sociální prostředí, kde ho formují sociologické tlaky, to má za příčinu spotřebitelské rozhodování, které je ovlivněné snahou patřit do určité skupiny (Boučková, 2003).

Podnikatel pak své marketingové rozhodování musí zaměřit na všechny tyto přístupy, neboť jen tak je schopný dosáhnout komplexního přístupu (Boučková, 2003).

Spotřební chování ovlivňuje několik faktorů. Kulturní faktory jsou jedním ze základních určujících faktorů přání a chování spotřebitele. Dalšími faktory jsou faktory společenské, jako referenční skupiny, společenské role, rodina. Osobní faktory zde hrají také velkou roli, patří zde například věk, etapa životního cyklu, zaměstnání, kupní síla, hodnoty, styl života (Kotler, Keller, 2013).

1.5.2 Marketingové prostředí

Do marketingového prostředí zahrnujeme faktory, které ovlivňují fungování podniku. Jsou to, jak faktory, které firma může různými způsoby ovlivnit (mikroprostředí), tak faktory, které legálně nemůže ovlivnit (makroprostředí) (Boučková, 2003).

Faktory mikroprostředí jsou podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence (Boučková, 2003).

Mezi makroprostředí patří, makroekonomické faktory, sociální faktory, technické a technologické faktory, ekonomické faktory, politicko – legislativní faktory a přírodní a ekologické faktory (Boučková, 2003).

1.6 Maloobchod

„Pod maloobchod (retail) spadají všechny aktivity související s prodejem zboží nebo služeb přímo konečnému spotřebiteli pro soukromou, nefiremní spotřebu. Maloobchodníkem nebo maloobchodní prodejnou je jakýkoliv podnik, jehož tržby pocházejí primárně z maloobchodu.“ (Kotler, Keller, 2013)

Každá organizace, která obchoduje s konečným spotřebitel je součástí maloobchodu, jedná se o výrobce, velkoobchody a maloobchody (Kotler, Keller, 2013).

1.6.1 Maloobchodník s prodejny

Maloobchodníci mají na výběr mezi několika úrovněmi poskytovaných služeb.

- Samoobsluha, jako základ všech diskontních provozů, kde zákazníci obětují svůj čas a výrobek najdou, porovnají a provedou konečný výběr, výměnou za nižší cenu.
- Samostatný výběr, zákazník si svůj výrobek vybírá sám, ale má možnost požádat o pomoc.
- Omezené služby, zákazníkovi je nabízeno více pomoci a služeb, jako například vrácení zboží.
- Full service, tento způsob prodeje sebou nese vyšší náklady z důvodu potřeby proškoleného personálu, více specializovaného zboží a s tím souvisejícím pomalejším prodejem těchto výrobků. Zákazník má možnost se obrátit na prodejce v každé fázi svého nákupu (Kotler, Keller, 2013).

1.6.2 Korporátní maloobchod a franšizing

Stále se zvětšující počet majitelů maloobchodu vstupuje do korporátních maloobchodních organizací, z důvodu vyšší nákupní síly při jednání s dodavateli, úspor z rozsahu a také většímu povědomí o značce. Jednou z možných korporátních maloobchodních organizací jsou franšízové organizace, kde franšízor a franšízant sepíší smlouvu o spojení (Kotler, Keller, 2013).

Skupina franšízantů tvoří síť podnikatelů, jejíž rozhodování a kroky jsou plánovány, řízeny a kontrolovány lidmi, podnikateli, kteří danou značku vymysleli, tedy lidmi, kteří jsou označováni jako franšízoři (Kotler, Keller, 2013).

Tento způsob podnikání můžeme podle Kotlera dělit do třech základních skupin:

- Obchodní značka je vlastněna franšízorem a za poplatek je licencována franšízantům.

- Franšízant platí za možnost být součástí sítě podnikatelů, kde počátečními náklady jsou pronájem prostor a vybavení, někdy také licenční poplatek.
- Franšízor vytvoří obchodní model společnosti, podle kterého se pak striktně řídí franšízant (Kotler, Keller, 2013).

Výhoda tohoto konceptu maloobchodu je, jak na straně franšízora, tak na straně franšízanta. Pro franšízora představuje hlavní výhoda v lidech, kteří pro něj pracují, nejsou to jen pouzí zaměstnanci, ale ve své podstatě jsou podnikateli, kteří tvrdě pracují a jsou motivováni. Pro franšízanta je hlavní výhodou obchodní model podniku, který jen uvede do provozu. Dalšími výhodami jsou rady, které sahají do všech oblastí, od reklamy, až po výběr zaměstnanců (Kotler, Keller, 2013).

Vztah mezi franšízorem a franšízantem může vypadat různě, na jedné straně může franšízor dávat větší volnost franšízantovi a nechat ho podnik řídit podle svého, na druhé straně se franšízor může rozhodnout, že svobodu rozhodování franšízanta omezí (Kotler, Keller, 2013).

1.7 Závěr teoretické části

K vymezení odpovídajícího teoretického přístupu bakalářská práce využívá více zdrojů knižních publikací. Hlavními autory, o které se teoretická východiska opírají jsou P. Kotler a K. Keller, kniha Marketing a management a Porter, jeho knihy Konkurenční výhoda a Konkurenční strategie. Publikace Marketing management je nejznámějším, často čerpaným zdrojem v oblasti marketingu. Publikace Konkurenční výhoda a Konkurenční strategie byly využity k definici teoretických východisek hlavně v pojmech týkající se oblasti konkurence a hodnotového řetězce, které jsou pro tuto práci stěžejní. K vymezení základních pojmů bylo využito i dalších, méně známých, doplňujících autorů, jako Dedouchová, Strategie podniku a Boučková, Marketing. Dalšími zdroji byl autor R. Zich, který předkládá komplexní vymezení podnikové úspěšuschopnosti, které bylo využito zejména k hlubšímu pochopení problematiky konkurenceschopnosti. R. Vlček a jeho publikace Hodnota pro zákazníka byla také využita ke komplexnějšímu chápání vztahu potřeba a hodnota. Za zmínku stojí i publikace Tvorba business modelů od autorů A. Osterwalder a Y. Pigneur, která vymezila pojmy týkající se Canvas modelu doplňující hodnotový řetězec v oblasti tvorby hodnoty pro zákazníka. K definici

metodiky, zejména metody 7S bylo čerpáno z nejznámější knihy v oblasti managementu, z publikace Management: základy, prosperita, globalizace od známého autora J. Vebra. K definici marketingového mixu 4P bylo čerpáno z knihy Základy marketing od M. Karlíčka.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení společnosti a základní informace o společnosti

2.1.1 Představení společnosti

Podnik, který je podkladem pro mou bakalářskou práci se jmenuje Seluprofar s.r.o. a je franšizou značky Sklizeno foods s.r.o., kde předmětem podnikání je prodej kvalitních a zdravých potravin. Tento podnik funguje v Brně na ulici Josefská, přibližně po dobu pěti let. Po dobu prvních tří let existence této pobočky byla tato prodejna kmenovou prodejnou zakládajících členů značky Sklizeno. V tomto období jsme mohli sledovat progresivní nárůst tržeb. Po třech letech fungování této pobočky, pobočku koupil nynější majitel, který už v té době vlastnil další začínající pobočku v Olomouci.

2.1.2 Základní informace

Tabulka 2 Základní informace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: justice.cz. 2019)

Název společnosti	SELUPROFAR s.r.o.
Sídlo	třída Kpt. Jaroše 1927/8, Černá Pole, 602 00 Brno
IČO	1396340
Datum vzniku a zápisu	13. února 2013
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán	Jednatel
Jednatel	JIŘÍ SELUCKÝ, dat. nar. 1. ledna 1991, Vsadsko 821/3, Přerov I-Město, 750 02 Přerov, Den vzniku funkce: 12. ledna 2016
Společník	JIŘÍ SELUCKÝ, dat. nar. 1. ledna 1991, Pekařská 1004/26, Staré Brno, 602 00 Brno
Základní kapitál	200 000,- Kč
Počet jednatelů	1
Počet zaměstnanců	5
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.1.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání této firmy je prodej zdravých a kvalitních potravin koncovým zákazníkům. Hlavní myšlenkou této firmy také je výběr lokálních dodavatelů, kteří nabízí kvalitní výrobky. Zároveň všechny výrobky prodávané touto firmou musí podléhat kodexu značky Sklizeno foods s.r.o..

2.2 Analýza tvorby hodnoty z pohledu hodnotového řetězce

K analýze tvorby hodnoty z pohledu hodnotového řetězce práce čerpá hlavně z interních zdrojů společnosti.

2.2.1 Primární činnosti

Tato společnost se zabývá prodejem konečných výrobků koncovým zákazníkům, kdy konkrétní produkty získává dvojím způsobem. První ze způsobů, a před fúzí společnosti Sklizeno s.r.o., jediným způsobem, je nákup produktů přímo od dodavatele. Druhým způsobem, který přibyl se změnou vedením, je způsob nakupování ze společného skladu centrály Sklizeno foods s.r.o. pro všechny pobočky, kdy aktuálně existují dva sklady, jeden v Brně a druhý v Praze.

2.2.1.1 Řízení vstupních operací

Objednávka

Pobočka má k dispozici takzvaný plánogram, což je nástroj centrály, který napomáhá k řízení poboček. Plánogram je schématické znázornění prodejny, tedy schématické znázornění každého regálu a lednice, které se nachází na konkrétní pobočce. V plánogramu je definováno umístění každého produktu, přesněji kolik má zaujímat pozic. Pomocí propojení programů Quant a Winshop se vygeneruje automatické objednávka. Výhodou automatických objednávek je rychlost jejich vyřízení a pravidelné dodávky. V reálu je s těmito objednávkami problém, jelikož systém není dokonalý, objednávky se musí opravovat ručně.

Potenciál automaticky vygenerovaných objednávek je velký, jelikož to šetří čas a pro zákazníka představuje hodnotu v podobě jistoty dostupnosti zboží. Realita je taková, že

objednávky z centrálního skladu nedochází v požadovaném množství. To je způsobeno mnoha faktory, většinou na straně centrály, které pobočka nemůže ovlivnit. Má to za následek prázdné regály, to na zákazníka působí negativním dojmem, jednak nedostane zboží, pro které si přišel, jednak prázdné regály působí velice neprofesionálně.

Důvodem získávání produktů přes centrální sklad je i snižování maloobchodní ceny, která je aktuálně, oproti konkurenci, vyšší. Pro zákazníka hodnota v podobě dobré ceny aktuálně není nabízena.

Další hodnotou pro zákazníka je stejná nabídka sortimentu ve všech pobočkách. Sklizeno po celé ČR, která může být okolo 80 % všech výrobků, co prodejna nabízí, řadí se zde hlavně trvanlivé výrobky. Zbytkových 20 % jsou pak regionální produkty netrvanlivého rázu, jako je pečivo, maso a mléčné výrobky. Tyto regionální produkty jsou zákazníky poptávány, pro zákazníka je i regionálnost poptávanou hodnotou, kterou společnost nabízí.

Příjem zboží a placení objednávek

Veškeré předávky zboží, které dodá přímo dodavatel nebo jsou z centrálního skladu, jsou převzaty vedoucím směny. Pokud se jedná o objednávku přímo od dodavatele, buďto je objednávka zaplacená hotově vedoucím směny nebo bankovním převodem, což má na starost majitel pobočky.

Doplnění zboží do regálu a naskladnění

Po převzetí zboží vedoucím směny předá úkol, většinou brigádníkovi, aby nové zboží naskládal do regálu. Produkty, které do regálu nevlezou pak putují na sklad v zadní části prodejny. Využívá zde možnosti plánogramu, který pracuje s umístěním produktů, například na úrovni očí jsou umístěny nejprodávanější produkty, čím méně prodáváný výrobek, tím nižší pozice umístění.

2.2.1.2 Služby a provoz

Hlavní činností je prodej zboží koncovým zákazníkům, kdy klíčovou roli zde hrají zaměstnanci, kteří zákazníky obsluhují a prostředí, ve kterém se zákazníci nacházejí. Pro zákazníka hodnota ve formě příjemného prostředí a profesionálního přístupu zaměstnanců.

Do těchto činností se řadí také samotný provoz, jakožto doplňování zboží do regálu nebo úklid prodejny. Velmi důležité je doplňování regálu, aby nenastala situace, kdy zákazník nedostane to, pro co si přišel.

2.2.1.3 Řízení výstupních operací

Samotný prodej, tedy výměna zboží za peníze probíhá u pokladny. Pobočka nabízí platbu v hotovosti a platbu kartou. Není možné platit stravenkami, což je zákazníky, dle informací zaměstnanců, často vyžadováno. Další nedostatkem jsou čekací fronty v hlavních vytížených časech. To je způsobeno sníženým počtem zaměstnanců na směnu. I když pobočka disponuje dvěma pokladnami, zákazníci často vidí, že funguje pouze jedna.

2.2.1.4 Marketing a odbyt

Marketing je řešen hlavně na úrovni centrály, tedy společnosti Sklizeno foods s.r.o., která má na starost facebookové stránky a webové stránky. Tyto stránky jsou už od pohledu velice dobře propracované a aktuální. Využívají také různé druhy placené reklamy, jak ve veřejném prostoru, tak na internetu. Na úrovni samotné značky Sklizeno je marketing na velice dobré úrovni.

Marketing, který probíhá na úrovni samotných poboček je pak v celé šíři v jejich režii. V pobočce, kterou tato práce analyzuje je marketing řešen velice povrchně. Z důvodu kapacity toto připadá do kompetencí vedoucí pobočky, což není dostačující, neboť tento pracovník má na starosti spoustu dalších aktivit.

Marketingovými aktivitami těchto poboček je hlavně vlastní facebookový profil, který je využíván k propagaci nových produktů a aktuální každodenní nabídky teplých jídel. Další aktivitou jsou také letáky ve formátu A6, kde zákazník může nalézt týdenní nabídku teplých jídel. Tyto letáčky jsou k dispozici u pokladny a zaměstnanec je zákazníkům dává při nákupu a snaží se je tímto způsobem přilákat potenciálně nové strávnické. Jelikož denní nabídka teplých jídel je novinkou, aktivně probíhá od měsíce prosince, je velice důležité, aby zaměstnanci nabídku zpropagovali a zákazníci se o ní dozvěděli.

Všechny tyto komunikační nástroje jsou v komunikaci se zákazníky důležité, jelikož zákazník se pouze touto formou může dozvědět o aktuální nabídce nebo zvýhodněné nabídce.

2.2.1.5 Servisní služby

K zákazníkům se zaměstnanci chovají maximálně vstřícně, tak aby žádného zákazníka neztratili. Zákazník má tedy vždy pravdu, i za cenu, že pravdu nemá. Strategie pobočky je i vynaložení nákladů na uspokojení zákazníku, kteří mají s čímkoliv problémem nebo si vyřizují reklamace. Činnosti jako reklamace a stížnosti se řeší individuálně na úrovni pobočky. Zákazník si může být vždy jist jistotou kvality a vstřícného jednání. Celkově toto jednání podporuje důvěru mezi zákazníky.

Další snahou je proškolený personál, který je schopný aktivně poradit zákazníkům. V aktuálním stavu není možné tuto snahu naplnit, důvodem je málo zaměstnanců na směnu.

2.2.2 Podpůrné činnosti

2.2.2.1 Infrastruktura společnosti

Činnosti, které se týkají oblastí jako je účetnictví, finance, správní a právní záležitosti, kontakt s úřady řeší externí účetní pro firmu Seluprofar s.r.o.. Hospodaření a sledování ekonomiky provozu pak řeší vedoucí pobočky, který je v kontaktu s majitelem pobočky. Z pohledu sortimentu zde pobočka nemá příliš rozhodovacích pravomocí, jelikož toto řeší centrála. Co ovšem zajišťuje, je dostupnost zboží.

Část zboží, která není získána přes centrální sklad, ale je získávána přímo od dodavatelů, má na starost vedoucí pobočky. Pobočka má tak volno ruku ve výběru sortimentu a ve smluvené ceně. Jelikož si samotná pobočka vede informace o prodejnosti zboží, lehce tak uspokojí potřeby ze strany zákazníků.

Důležitou činností, kterou má na starost vedoucí prodejny, je sledování ziskovosti jednotlivých produktů. Tento úkol sice převzala centrála, která toto řeší centrálně s pomocí programu Qaunt, následně pak zadává takzvaná doporučení jednotlivým pobočkám, jaké rozpětí sortimentu mohou nabízet zákazníkům, ne vždy však pobočka

s těmito doporučeními souhlasí. Z tohoto důvodu, i z důvodu, že tento způsob sledování pobočky provozovala i v minulosti, kdy nebyla centrála, ziskovost sledují také pomocí programu Winshop a programu Excel. Pomocí této analýzy víme, co je neprodávanější produktem a co se naopak neprodává. Podle toho pak například pobočka může vědět, že na měsíc prosinec, který je brán jako nejsilnější měsíc v roce, si musí udělat zásoby, na konkrétní produkty, aby produkty v průběhu měsíce nedošly, protože se očekává, že dodavatelé nebudou schopni pokrýt všechny objednávky. Pobočce pak neujde zisk v podobě neprodaných výrobků a potřeby zákazníků budou uspokojeny.

2.2.2.2 Řízení pracovních sil

Nábor nových zaměstnanců

Nábor pracovních sil probíhá formou inzerátu na některých internetových stránkách a také na facebookých stránkách této pobočky. Výběrové řízení nových pracovních sil probíhá formou pohovoru, kde je vždy přítomný vedoucí pobočky.

Proškolení zaměstnanců

Zaškolení nových zaměstnanců pak má na starost vedoucí pobočky a vedoucí směny. Tento proces je velice důležitý. Je nutné zaměstnance vyškolit tak, aby byl informován a měl profesionální chování. Jelikož zákazník přichází do kontaktu hlavně s těmito zaměstnanci, je důležité, aby zaměstnanec na zákazníka působil vstřícně, nadšeně a informovaně. Zákazník se pak nachází v příjemném prostředí.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, v podobě pohyblivé složky platu, slouží k hlavně k motivaci zaměstnanců, což podporuje nadšení, jistotu a příjemné vystupování směrem k zákazníkům.

Každý zaměstnanec, který je zaměstnán, jako brigádník nebo zaměstnanec na HPP, má určitou vidinu růstu. Brigádníci mohou přejít na smlouvo o HPP a dále pokračovat jako vedoucí směny. Ovšem pokud zaměstnanec povýší na vedoucího směny, rozšíří se mu pole povinností a odpovědnosti, což není následované velkým zvýšením mzdy. Velká fluktuace zaměstnanců není žádoucí, neboť zaškolení takových pracovníků je časově

náročné a na samotném chodu pobočky se to podepíše v podobě málo zaučených zaměstnanců. Pro zákazníka je tento fakt také vnímán, jelikož zákazník si všímá, kdo ho obsluhuje. V tomto ohledu lze identifikovat nevyužitý potenciál v podobě málo vynaložených prostředků k udržení si stálých zaměstnanců.

2.2.2.3 Technologický rozvoj

Všechny takové činnosti jako zproduktivnění práce nebo zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům, probíhají, jak na úrovni značky Sklizeno, tak na úrovni samotné pobočky.

Zkvalitnění služeb a zproduktivnění práce je neustálým tématem vedení. Vedení se snaží nalézat stále nové způsoby, jak kvalitněji obsluhovat zákazníky. V tomto ohledu pobočka může ovlivnit hlavně prostředí prodejny, jak vevnitř, tak venku. Například venkovní část před pobočkou majitel chce rozšířit o venkovní zahrádku, která by měla uspokojit hlavně zákazníky, kteří zde nepřišli jen nakupovat, ale také se stravovat. Ve vnitřních prostorách je nově také zřízen občerstvovací kout, který slouží k podávání denní nabídky teplých pokrmů v čase poledne. Celkové vybavení pobočky a prostředí je příjemné. V čem má pobočka rezervu je využití klimatizace v letních měsících. Klimatizace není vždy zapnutá a prostředí prodejny se pro zákazníka v letních měsících stává nesnesitelným.

Aktuálně majitel pobočky také zřídil lepší prostředí pro zaměstnance, kdy na místě, kde byla část skladu a kde je kancelář vedoucí pobočky a majitele, zřídil odpočinkovou zónu. Zaměstnanci tak mají lepší podmínky pro trávení přestávek nebo na pořádání společných porad, či výměnu směny. To může mít za následek lepší vztahy na pracovišti, lepší produktivitu práce a následnou menší fluktuaci zaměstnanců, tedy dopad na zákazníka v podobě kvalitního personálu.

2.2.2.4 Obstaravatelská činnost

Jak už bylo řečeno, tak produkty pobočky mohou získat dvojitým způsobem, přímo od dodavatele nebo z centrálního skladu, přičemž cílem centrály je mít veškeré produkty na centrálním skladu. Tento cíl je logický, jelikož pokud centrála bude odebírat stejné výrobky od stejných dodavatelů do všech poboček po celé ČR, tak zvětší svou kupní sílu

značky, mohou pak na dodavatele více tlačit, aby šli s cenou dolů. Zákazník pak spatřuje výhodu v podobě nižší maloobchodní ceny, která je aktuálně oproti konkurenci větší. Cílem je tedy hlavně snížit maloobchodní cenu pro zákazníky, zvýšit dostupnost produktů pro větší spektrum nakupujících a tím zvýšit konkurenceschopnost poboček.

2.2.3 Závěr hodnotového řetězce

V primárních činnostech můžeme vidět, že hlavní chybějící hodnotou pro zákazníka, je **nižší cena**. Dalším velkým závěrem, který plyne z analýzy primárních činností je fakt, že **potenciál automaticky vygenerovaných objednávek** není využit a dopadá na pobočku v podobě prázdných regálů. Automatické objednávky jsou však v režii centrály a jejich optimalizace není v rukou společnosti. Tento nevyužitý potenciál společnost nemůže ovlivnit.

Z podpůrných činností pak vyplývá podobný závěr. Společnost je v mnoha ohledech závislá na centrále a **spoustu věcí ovlivnit nemůže**. Co ovlivnit může a co má velký dopad na uspokojení zákazníků a také na zaměstnance, je **celkové prostředí a vybavenost prodejny**. Dalším nevyužitelným potenciálem je **proškolení zaměstnanců o produktech**, které aktuálně není možné z důvodu nízké kapacity zaměstnanců na směnu.

V tabulce jsou popsány hlavní hodnoty, které pro zákazníky přináší každá hodnototvorná činnost. Hodnoty, které pobočka potenciálně může nabízet a nenabízí nebo jsou nedostatkové, jsou zvýrazněné.

Tabulka 3 Primární činnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

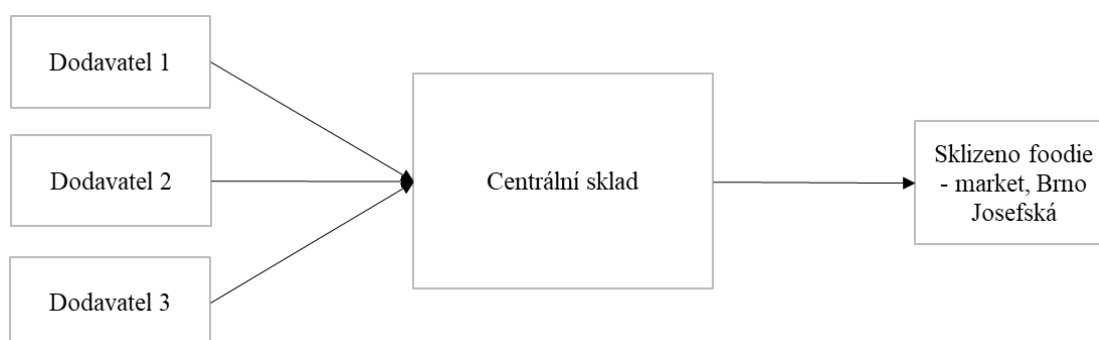
Primární činnosti	Hodnota
1. Řízení vstupních operací	
Objednávka	Stejná nabídka, lokálnost, čerstvost, dostupnost , nízká cena , sortiment, kvalita
Příjem zboží	Dostupnost, čerstvost, lokálnost, kvalita
Placení objednávek	Dostupnost, cena
Doplnění zboží do regálu, naskladnění	Dostupnost, výběr zboží
2. Služby a provoz	
Prodej	Proškolený personál, rychlost, jednoduchost
Využití plánogramu	Prostředí, přehlednost
Prostřední prodejny	Příjemné prostředí, přehlednost
Doplňování prodejny	Dostupnost
3. Řízení výstupních operací	
Směna zboží za peníze	způsob platby
4. Marketing a odbyt	
Facebook	Informovanost, aktuálnost
Letáky	Informovanost, aktuálnost
Tabule na fasádě	Informovanost
5. Servisní služby	
Individuální reklamace	Loajalita, zajištění kvality, vstřícnost
Jednání se zákazníky	Vstřícnost, loajalita

Tabulka 4 Podpůrné činnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podpůrné činnosti	Hodnota
1. Infrastruktura společnosti	
Hospodaření, sledování provozu	Dostupnost, jistota , sortiment
Komunikace s dodavateli	Dostupnost, nízké ceny , kvalita, lokálnost
2. Řízení pracovních sil	
Nábor nových zaměstnanců	Dostupnost obsluhy
Proškolení	Profesionalita, schopnosti, jistota, příjemné prostředí, informovanost o produktech
Hodnocení zaměstnanců	Spolehlivost, nadšení, příjemné vystupování
3. Technologický rozvoj	
Zkvalitnění služeb	Inovace
Zproduktivnění práce	dostupnost obsluhy, sortiment, čerstvost
Vybavení prodejny	Příjemné prostředí, Inovace technického vybavení
4. Obstaravatelská činnost	
Jednání s dodavateli (centrála)	Dostupnost
Jednání s dodavateli (individuálně)	Dostupnost

2.2.4 Hodnotový systém

Hierarchie dodavatelů, centrály a poboček je následující. Hlavním článkem je samotná centrála značky Sklizeno, která má k dispozici sklad, ve kterém shromažďuje většinu zboží, které získává od různých nasmlouvaných dodavatelů. Přes tento hlavní sklad pak pobočky, mezi které patří i Sklizeno – foodie market, Brno Josefská, získává většinu zboží. Jak už bylo v této kapitole řečeno, centrála má pravomoci i v dalších rozhodnutích, které se přímo týkají poboček. Tyto rozhodnutí vydává formou doporučení směrem k pobočkám.



Obrázek 2 Hodnotový systém
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Základní charakteristika společnosti pomocí metody 7S

K základní charakteristice společnosti práce využívá i metodu 7S, která popisuje kapitoly níže. K popisu jednotlivých kapitol bylo využito interních zdrojů společnosti a veřejně dostupných informací.

2.3.1 Strategie

Strategie se využívá k naplňování cílů společnosti, ze kterých pak vyplývá konkurenční výhoda.

Hlavní cíle značky Sklizeno jsou vytvoření sítě prodejen a vlastní zásobování, které povede k lepší vyjednávací pozici s dodavateli a snížení maloobchodní ceny. Strategií podniku je řídit se strategií značky Sklizeno. Na stránkách Sklizeno se dočteme, že Sklizeno jako značka se zaměřuje hlavně na kvalitní a zdravé potraviny s jasným složením a původem. Zároveň také nabízí světovou produkci.

Další prezentací této značky je manifest. Manifest obsahuje 8 položek, kde stojí: „*Milujeme dobré jídlo, jsme lokálně světoví, rozumný nákup, láska na celý život, dobré jídlo je kumšt, ale žádná věda, potěšení je na vaší straně, dobré jídlo s dobrou cenou, vlastní výroba.*“ (Sklizeno, 2019))

Strategie na úrovni značky je tedy jasně definována, na úrovni samotné pobočky jsou nedostatky v podobě vnímání samotné značky. Cílem vedení by mělo být takovou strategii více prezentovat, aby okolí bylo jasně informováno o celém konceptu, jak už samotní zákazníci, tak také zaměstnanci. Naplňování cíle pobočky pak bude lépe uchopitelná a pro zákazníky bude prodejna lépe čitelná.

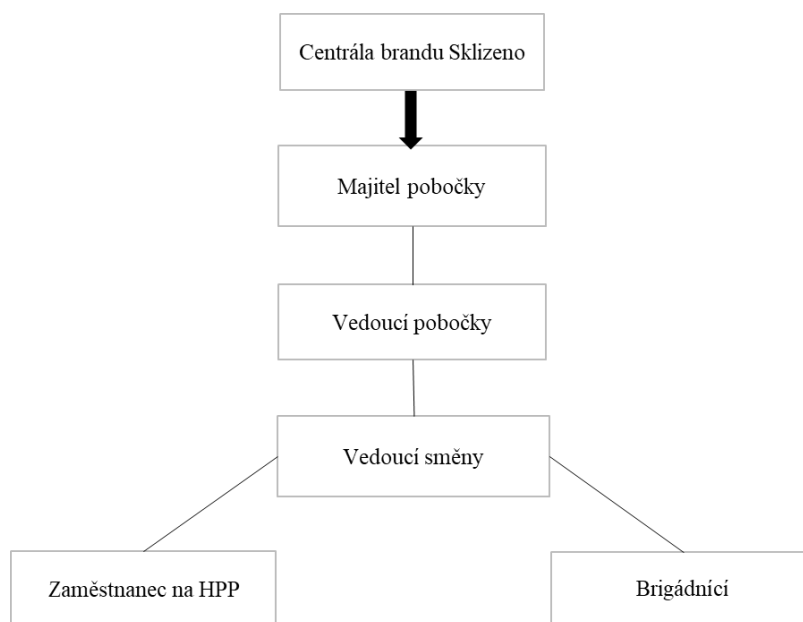
2.3.2 Struktura

Organizační struktura společnosti je následující. Na úplném vrcholu pobočky stojí majitel pobočky, který má hlavní a konečné rozhodující slovo na úrovni pobočky. Nad majitelem pobočky je takzvaná centrála společnosti Sklizeno foods s.r.o., které se v poslední době více zapojuje do řízení poboček franšizantů.

Pod majitel pobočky je vedoucí pobočky. Vedoucí pobočky má k dispozici dva vedoucí směny, kde jeden vedoucí směny funguje na ranních směnách a druhý vedoucí směny funguje na odpoledních směnách. Každý ze dvou vedoucích směn má k dispozici jednoho zaměstnance, který je zaměstnán na HPP, spolu tak tvoří tým, který funguje na společných směnách. Tento model je velice produktivní, pokud vztah mezi vedoucím směny a zaměstnancem je dobrý. Zbytek dalších zaměstnanců tvoří brigádníci, kterých je aktuálně 7.

Od prosince minulého roku je novinkou nově zavedený jídelní koutek s denní nabídkou, který se nachází v zadní části prodejny, je nutné, aby v době od 11:00 do 13:00, tedy v době vydávání teplých jídel byl k dispozici další brigádník, který pokryje toto zatížení prodejny.

Další výjimka nastává v prosinci, který je brán jakožto nejsilnější měsíc v roce, kdy na celou směnu je přidělen další brigádník jako výpomoc.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle informací firmy)

Grafické znázornění organizační struktury firmy naznačuje nadřazenost centrály značky Sklizeno ve smyslu dodržování franšizové smlouvy a jiných dohodnutých pravidel. Šipka označuje vliv centrály na poskytovatele, franšízanta.

2.3.3 Systémy

Program Quant

Jak už bylo řečeno, každá pobočka má k dispozici plánogram. K vytvoření plánogramu napomáhá program Quant, který počítá zisky a umístění produktů. Program nepracuje jen s umístěním produktů, ale také s rozdělením produktů do určitých kategorií a následné rozmístění v rámci prodejny.

Program Winshop

Prodejna má k dispozici program Winshop, který slouží k celkovému chodu prodejny. V tomto programu je uložen všechen sortiment a informace o něm, jako i ziskovost nebo stav zásob na skladě. Program se také využívá na pokladnách.

Propojení programů

Pomocí propojení programů Quant a Winshop se vygeneruje automatické objednávka. Propojení těchto programů je stěžejní, jelikož každý z těchto programů má jiné informace. Data z Winshopu pravidelně odchází do Quantu a z Quantu odchází data do Winshopu. Automaticky vygenerovaná objednávka se pak buďto opraví nebo schválí a odešle ke zpracování do centrálního skladu Sklizeno v Brně. Tyto programy nepočítají s lidskou chybou, musí se pravidelně manuálně kontrolovat.

Nevýhodou programu Quant a následné vygenerované objednávky je, že pobočka má do tohoto programu jen uživatelský přístup. Jelikož je program propojen s plánogramem celé pobočky, do které má pobočka také jen uživatelský přístup, nemůže například měnit sortiment. Změna sortimentu je možná jen na úrovni centrály, po domluvě pobočky s centrálou.

2.3.4 Styl vedení

Majitel pobočky se vedení účastní v důležitých rozhodnutích, jinak vedení zaměstnanců představuje vedoucí pobočky. Mezi vedoucím pobočky a zaměstnanci panují přátelské vztahy. Hlavní částí komunikace představuje vyhrazený čas v čase výměny směny, kde se zhodnotí předchozí směna a stanoví se cíle pro přicházející směnu. Jednou měsíčně se také všichni zaměstnanci, včetně majitele, schází mimo prodejnu. Cílem takového setkání je zhodnocení předchozího měsíce a stanovení cílů na další měsíc.

Aktuálně majitel navýšil platy svých zaměstnanců, aby platy byly více konkurenceschopné. Plat zaměstnance se skládá z fixní části a z pohyblivé části, která se odvíjí od odvedené práce, morálky, chybovosti atd. O této pohyblivé části platu rozhoduje majitel společně s vedoucím pobočky. Dalším benefitem, který zaměstnanci mohou využívat je 25% sleva na nákup.

2.3.5 Spolupracovníci

Na prodejně je věková struktura zaměstnanců v průměru nízká, jedná se převážně o mladý kolektiv. Požadavky na vzdělání nejsou velké, nejedná se o odbornou práci. Taktéž není vyžadována praxe v oboru. Celkově všichni zaměstnanci jsou podobně smýšlející lidé,

kterí se zajímají o zdravý životní styl, od toho se pak také odvíjí jejich motivace a fungování celé pobočky.

Velkým problémem je velká fluktuace zaměstnanců. Aktuálně každý ze zaměstnanců, který dostane smlouvu na HPP na dobu určitou, nikdy nechtěl tuto smlouvu prodloužit. Příčina tohoto chování může být různá, jelikož dnes máme nejnižší nezaměstnanost, trh práce se mění, lidé si tak mohou vybírat více své zaměstnání a žádat o větší plat. Dalším faktorem je taky snižující se loajálnost zaměstnanců a prostředí, které je na pracovišti, tedy i vztahy mezi zaměstnanci, které u některých pracovníků mohou být v žebříčku důležitosti na prvním místě. Dalším faktorem je i věkový průměr zaměstnanců, který je nízký, u mladých lidí můžeme očekávat, že budou více riskovat a chtít častější změnu.

2.3.6 Schopnosti

Po zaměstnancích není vyžadováno specifické vzdělání nebo praxe. Je tedy stěžejní všechny nové pracovníky řádně zaškolit. Jelikož však většina zaměstnanců má aspoň základní přehled o zdravém životním stylu, je to pro zaměstnavatele určitou výhodou. Zaškolení pracovníků o všech produktech považují za zásadní, jelikož by měli být schopni zákazníkům poradit. V tomto ohledu má společnost velký nedostatek ze strany vedení. Zaškolení zaměstnanců o produktech není prioritou, důvodem je fakt, že zaměstnanců na směnu není dostatek, není tedy prostor zákazníkům řádně poradit. Z toho vyplývá další nedostatek v podobě malého počtu zaměstnanců na směnu, a tak neschopnost se zákazníkům věnovat více.

2.3.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty vycházejí ze strategie značky, tedy i jeho kodexu. Celá filosofie značky je postavena na zdravém životním stylu, kvalitní péči o zákazníka, environmentálním smýšlení a podpory lokální produkce. Napříč podnikem, mezi zaměstnanci a majitel, jsou tyto hodnoty vnímány stejně. Koncept Sklizeno většinou přiláká podobně smýšlející zaměstnance.

2.3.8 Závěr modelu 7S

Z této interní analýzy podniku vychází, že, i když tato společnost není na začátku fungování, ve většině položek má nedostatky a z toho vyplývající problémy.

V položce strategie je celková strategie na úrovni značky dobře definována, ale je zapotřebí, aby společnost tuto převzatou strategii prezentovala lépe a byla tak pro zákazníky lépe čitelná. Pro zaměstnance je taktéž důležité souznění s touto strategií a z toho pak vycházející sdílené hodnoty.

Struktura společnosti má v celku dobře definované pravomoci a odpovědnost. Styl vedení je v požadované míře taktéž dobře zvládnutý. V položce spolupracovníci vychází ale zjištění, že společnost má velký problém s velkou fluktuací zaměstnanců. Na to navazující položka schopnosti poukazuje na málo využitý potenciál zaměstnanců v podobě jejich proškolení o jednotlivých produktech. Dalším navazujícím problémem, je také málo zaměstnanců na směnu, z toho pak vyplývající nemožnost dobře obsloužit zákazníky.

Z analýzy také vyplývá důležitý fakt, a to je závislost společnosti na centrále a nemožnost některé záležitosti řešit na úrovni samotné pobočky. Nemožnost řešení na úrovni pobočky vede ve většině případů k problémům.

2.4 Marketingový mix 4P

2.4.1 Produkt

Tato prodejna nabízí produkty, které má rozdělené do skupin.

Rozdělení do dvou hlavních skupin:

- Čerstvé zboží, zboží chlazené, doba trvanlivosti 1 týden
- Koloniálové zboží, suché zboží, trvanlivost v řádu měsíců

Další rozdělení produktů je rozdělení podle kategorií podle programu Quant:

- Uzeniny
- Sýry a mléčné výrobky

- Veganská a vegetariánská nabídka, jako paštiky, tofu
- Ovoce a zelenina
- Dezerty
- Fresh, rychlá nabídka – párky v rohlíku, obložené bagety..
- Menu, polévky a hlavní jídla
- Nealkoholické nápoje
- Alkoholické nápoje – piva, vína
- Racio – musli
- Neracio – slaný sortiment
- Drobný sortiment
- Výrobky na vaření a pečení
- Čerstvé maso
- Čaje
- Káva
- Tvrdý alkohol
- Koření

Hlavními skupinami výrobků, které pobočka nabízí jsou regionální a farmářské potraviny, zahraniční delikatesy a čerstvé maso a uzeniny. Velký výběr sortimentu prodejna nabízí také v oblasti RAW stravy a veganské a vegetariánské stravě.

2.4.2 Cena

Cena se tvoří na úrovni pobočky, vzorec pro tvorbu ceny se řídí náklady, kdy k nákupní ceně je přičtena požadovaná marže. Pokud se jedná o výrobky, které spadají do kategorie fresh nebo menu, marže je vyšší než u ostatních produktů. Marže se odvíjí podle pokrytí celkových nákladů. Způsob jakým je tvořena cena, je způsobem nákladovým.

2.4.3 Místo

V sousedním okolí prodejny se z jedné strany nachází indická restaurace Annapurna, ze které se během dne line příjemná a silná vůně indického koření. Na druhé straně se ve vedlejším domě nachází prodejna oblečení. Hned přes ulici vede dlouhé schodiště směrem k autobusovému nádraží. Asi 50 metrů od prodejny se nachází obchodní centrum

Letmo, kde můžeme najít supermarket Albert a dvě čínské restaurace. Hned naproti prodejny je také kavárna, které má v létě zřízenou letní zahrádku.

Prodejna má dva vstupy, kdy je otevřený pouze jeden, ani jeden z těchto vstupů není bezbariérový. Dále prodejna disponuje otevřeným oknem, přes které v určité časy nabízí rychlá jídla.

Dostupnost

Dostupnost do této pobočky je dobrá, jelikož se prodejna nachází pár metrů od obchodního centra Letmo, je i toto místo průchozím místě, kde je v průběhu dne velká fluktuace lidí. Zákazníci se zde dostanou dobře pěšky nebo MHD. Problémem jsou zákazníci, kteří se zde chtějí dostat autem, jelikož zde není místo na parkování a prodejna se nachází v oblasti pěší zóny, je to problém, který nelze vyřešit.

Distribuce

Pokud pobočka získává zboží prostřednictvím centrálního skladu nebo přímo od dodavatele, jedná se o distribuční cesty nepřímé, jsou vedeny přes mezičlánky, kde v prvním případě se jedná pouze o jeden mezičlánek, prodejnu. V druhém způsobu distribučních cest se jedná o dva mezičlánky, centrální sklad a prodejna.

2.4.4 Propagace

V rámci prodejny je u prodeje s pultovým zbožím, jako jsou uzeniny a sýry, vždy ochutnávka jednoho z těchto produktů, souběžně s tímto je tento výrobek nabízený za zvýhodněnou cenu.

Další podporou prodeje jsou letáky s týdenní nabídkou poledního menu, které jsou vytištěné na formátu A6 a jsou k dispozici u pokladny, zákazníci tak při placení dostanou do ruky tento leták. Jelikož je nabídka poledního menu novinkou, je velmi důležité v této počáteční fázi tuto novinku zpropagovat co nejvíce.

Osobní prodej byl využíván hlavně v minulosti, kdy na prodejně bylo více zaměstnanců, kteří byli proškoleni o produktech a měli na rady zákazníkům vyhrazený prostor.

Aktuálně tento způsob propagace není možný, neboť na prodejně je dostatek zaměstnanců pouze na běžný provoz.

Prodejna také využívá prostor na fasádě prodejny, kde se nachází dvě velkoplošné tabule, na které umísťuje aktuální nabídku zvýhodněných výrobků nebo polední menu.

2.5 Analýza konkurence

Analýza konkurence bude analyzovat dva hlavní typy konkurentů. Prvním typem konkurentů jsou supermarkety, práce bude detailněji analyzovat supermarket značky **Albert**, který se nachází ve vedlejším obchodním centru Letmo. Druhým typem konkurentů jsou zdravé výživy, kde práce bude detailněji analyzovat zdravou výživu **Zdraví s chutí**, která se nachází v nedalekém obchodním domě Omega.

2.5.1 Zdravá výživa Zdraví s chutí 4P

Jakožto typický representant jedné ze dvou hlavních skupin konkurentů práce analyzuje zdravou výživu Zdraví s chutí.

2.5.1.1 Produkt

Prodejna nabízí převážně koloniálové zboží, tedy suché zboží, kde nabízí vše, co člověk běžně využívá, od čajů po luštěniny přes bezlepkovou nebo raw stravu. V menší množství zde najdeme i čerstvé potraviny zaměřené hlavně na veganskou a vegetariánskou stravu, v menší míře také ovoce, zeleninu a čerstvé pečivo. Prodejna nabízí koutek s eko drogerií a slouží i jako výdejní místo Matcha tea.

Prodejna se pro veřejnost prezentuje větou „nejširší sortiment v Brně“ a nabízí lokální dodavatele. Prodejna na svém webu také zmiňuje podmínku zodpovědného vybírání produktů. *„Spolehněte se, že u nás nenajdete žádné výrobky z masa, škodlivá éčka, ani nebezpečná umělá sladidla. Poctivě kontrolujeme vše, co do sortimentu zařazujeme.“* (Zdraví s chutí, 2019)

Prodejna se vymezuje vůči prodeji masa, z tohoto pohledu tedy Sklizeno představuje jiné zaměření a z části cílí i na jiné zákazníky.

Při srovnání Zdraví s chutí se Sklizeno zde nalezneme rozdílnou nabídkou služeb i sortimentu. Zdraví s chutí je výhradně vegetariánským a veganským obchodem, který do svého sortimentu zahrnuje i nabídku eko drogerie. Oproti tomu se Sklizeno zaměřuje z velké části na prodej čerstvých potravin, kde patří hlavně i maso a uzeniny. Jakákoliv drogerie není součástí nabízeného sortimentu.

Pokud se zaměříme na dostupnost zboží, celkově prodejna Zdraví s chutí působí lépe, nenajdeme zde prázdné regály nebo neuspořádané zboží. Otevírací doba je podobná u obou prodejen, ve Sklizeno je však otevírací doba delší o jednu hodinu, prodejna zavírá v osm večer, což pro některé zákazníky představuje prioritu.

2.5.1.2 Cena

Ceny v této zdravé výživě jsou v porovnání se Sklizeno nižší. Tato zdravá výživa také využívá slevových akcí, které představuje na svých webových stránkách formou akčního letáku.

2.5.1.3 Místo

Prodejna se nachází v druhém patře obchodního domu Omega, které se nachází na Náměstí Svobody. Poloha je velice dobrá, ale s tím souvisí i velká konkurence. V tomto obchodním domě najdeme také supermarket Billa. V nedaleké blízkosti najdeme taktéž zdravé výživy.

I když se prodejna nachází v druhé patře, je zde možnost bezbariérového vstupu v podobě výtahu. Velkou výhodou tohoto obchodu je velikost jejich prodejny, která je ve srovnání se Sklizeno dvakrát větší.

Místo, kde se nachází Sklizeno a Zdraví s chutí mají společné rysy. Obě společnosti se nachází v samotném centru, náklady na pronájem tedy budou podobně vysoké a výběr zákazníku podobně velký. Obě prodejny mají také v blízkosti supermarket. Výhoda Zdraví s chutí je ale bezbariérový přístup, kterým Sklizeno nedisponuje.

2.5.1.4 Propagace

Tato zdravá výživa má webové stránky a sociální sítě jako Facebook nebo instagram. Na webových stránkách můžeme najít recenze zákazníku a doplnění v podobě fotek prodejny. Tuto kombinaci vnímám jako pozitivní. Jako negativum vnímám nejasné vymezení vůči masu. Tento fakt není na první pohled zřejmý.

Na stránkách můžeme také najít odkaz na blog, který je popsán jako „*Doporučená denní dávka zdravé inspirace a vychytávek*“. (Zdraví s chutí, 2019)

Zdraví s chutí také nabízí službu zvanou „*To nejlepší vám pošleme e-mailem*“, kde slibují „*Nebudeme vás spamovat každou chvíli, slibujeme! Místo toho vám jednou za dva týdny pošleme ty nejnovější články a recepty*“. (Zdraví s chutí, 2019)

Služby, které nabízí zdraví s chutí zahrnuje například i blog, kde najdeme aktuální informace nebo recepty. Sklizená takový blog také nabízí, ale na úrovni značky, ne na úrovni samotné pobočky. Zdraví s chutí na svých webových stránkách nabízí i online leták s akční nabídkou, kterou si zákazník může objednat online.

2.5.2 Supermarket Albert 4P

Druhou skupinou konkurentů jsou supermarkety, kde práce detailněji analyzuje typického representanta této skupiny, supermarket Albert. Supermarket Albert svým přístupem ke zdravé výživě, farmářským potravinám a bio potravinám, odpovídá chování všech obchodů tohoto typu.

2.5.2.1 Produkt

V prodejně Albert můžeme najít všechn sortiment od suchého zboží po čerstvé zboží jako pečivo, ovoce, maso a uzeniny. Albert nabízí také prodej drogerie.

Kromě těchto výrobků Albert nabízí také svou značku zdravých výrobků, kde nabízí veganské pomazánky, koloniálové zboží a další veganský a vegetariánský sortiment. Jelikož supermarket nabízí svou značku těchto výrobků, i cena je nižší, oproti jiné konkurenci. Albert nabízí značku Nature's promise, kterou najdeme jen v supermarketech a hypermarketech Albert.

Albert také nabízí produkty své značky Česká chuť, která se prezentuje jako český výrobce s nabídkou českých surovin. Na svých stránkách tyto výrobky prezentuje takto „*Víme, jak má vypadat český chléb, špekáčky či pravé české koláče, jak mají tyto výrobky chutnat, co mají obsahovat a jak mají být vyrobeny*“. (Albert, 2019)

Albert nabízí několik svých značek a zbytek sortimentu jsou pak získávány od běžných dodavatelů, které najdeme ve všech jiných supermarketech.

Dostupnost zboží je na vyšší úrovni, než má pobočka Sklizeno, hlavním důvodem je otevírací doba, která je zde o tři hodiny delší. Dostupnější je i zboží, které se řadí mezi čerstvé zboží. Jelikož je Albert větší prodejnou a větší maloobchodní sítí, má i větší nabídkou takového sortimentu.

2.5.2.2 Cena

Značka Albert je maloobchodní síť supermarketů a hypermarketů, ceny jsou tomu přizpůsobené, čím větší obrat, tím nižší ceny. Oproti Sklizeno jsou ceny řádově nižší u normálních značek. Ceny u produktů značky Nature's promise, které se nejvíce podobají nabídce Sklizeno, jsou také nižší než ve Sklizeno. K nižší ceně přispívá i fakt, že tato značka je výhradní značkou Albert, a tedy i nákup nebude probíhat přes prostředníky.

2.5.2.3 Místo

Místo kde se pobočka Albert nachází je v samotném centru Brna, v blízkosti hlavního nádraží, v obchodním domě Letmo. Tento obchod je přestupním místem, tedy místem, kterým lidé prochází a většina zákazníku zde nechodí cíleně. V okolí se nachází další supermarket Tesco, který je Albert největší konkurencí.

Přístup do supermarketu Albert je těžší, jelikož zákazník musí zdolat několik schodů, přístup není ani bezbariérový. Velikost pobočky je menší oproti jiným supermarketům a regály jsou zde hustě umístěny. Pohodlí nákupu je menší, vzhledem k velikosti prodejny a velké fluktuaci lidí.

Ve srovnání se Sklizeno má Albert podobné rysy, jelikož se nachází také v samotném centru Brna. Ve srovnání se Sklizeno je pohodlí nákupu menší.

2.5.2.4 Propagace

Při propagaci Albert jako značka vystupuje jednotně a využívá webové stránky, facebook, instagram. Na webových stránkách Albert nalezneme magazín Albert, recepty a články. K propagaci Albert hlavně využívá placenou reklamu. Další formou propagace jsou akční letáky.

Jedná se o maloobchodní síť, která má prodejny po celé České republice, může tedy do propagace investovat značné množství peněz. V porovnání se značkou Sklizeno je propagace na mnohem vyšší úrovni, což je dáno faktem, že Sklizeno není tak velkou maloobchodní sítí.

2.5.3 Závěr

Ze srovnání supermarketu Albert a prodejny Sklizeno vychází, že hlavní orientací supermarketu Albert je **orientace na cenu**, veškerá cenová nabídka sortimentu je ve srovnání řádově nižší, než ve Sklizeno. **Dostupnost zboží** je dalším hlavním zaměřením, po celý den najdeme v supermarketu vše, co potřebujeme. Dlouhá otevírací doba je také hlavní výhodou tohoto obchodu.

Hlavní zaměření Zdraví s chutí jsou **veganské a vegetariánské výrobky**. Dalším hlavním zaměřením jsou pak **služby zákazník**, jako hlavně komunikace se zákazníky formou webových stránek a facebookovém profilu, kde najdeme spoustu doplňujících informací. **Prostředí prodejny** je taktéž na vysoké úrovni. Ceny jsou ve srovnání se Sklizeno nižší.

Z analýzy také vyplývá, že Sklizeno a Zdraví s chutí se zaměřuje hlavně na **kvalitu produktů**.

V tabulce níže jsou znázorněny hlavní zaměření jednotlivých prodejen z pohledu funkční, finanční a emoční hodnoty, které vycházejí z metody CANVAS.

Prvním křížkem tabulka naznačuje chybějící finanční hodnotu společnosti Sklizeno, finanční hodnota je zde chápána na úrovni relativně vysoké ceny bez nabídky přidané hodnoty, která by vysokou cenu kompenzovala. Druhý křížek v tabulce reprezentuje chování společnosti Albert, která se nezaměřuje na emoční aspekty prodeje.

Tabulka 5 Srovnání klíčových hodnot porovnávajících společnosti a Sklizeno
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Sklizeno	Zdraví s chutí	Albert
Funkční hodnota	Kvalita produktů	Kvalita produktů, služby zákazníkům	Dostupnost, otevírací doba
Finanční hodnota	X	Nižší ceny, než Sklizeno	Řádově nižší ceny, než Sklizeno
Emoční hodnota	Prostředí prodejny, filosofie prodejny	Prostředí prodejny, filosofie prodejny	x

2.6 SLEPT analýza

Cílem analýzy je identifikace rizik a identifikace aktuálních trendů podporující chod společnosti.

Zdrojem pro tuto analýzu jsou interní informace společnosti, sekundární data a primární data získána prostřednictvím dotazníků.

2.6.1 Sociologické vlivy

Sociální okolí společnost ovlivňuje různým způsobem. Dnešní trendy jsou hlavně v oblasti upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí. To dokazuje například článek Food and health survey, který popisuje soudobé trendy přístupu ke stravování. (Food Insight, 2018)

Trendy dnešního zdravého životního stylu souvisí s chováním samotného spotřebitele, lidé se více zaměřují na původ potravin, jejich kvalitu a jejich složení.

Z výzkumu z roku 2015 zabývající se vztahem obyvatel k lokálním potravinám (8 zkoumaných evropských zemí, mezi kterými byla i Česká republika) vyplývá, že zájem

o původ potravin je velký, ale z výzkumu také vyplývá, že ČR je ze všech 8 zkoumaných zemí (Bulharsko, Francie, Německo, Maďarsko, Polsko, Velká Británie, Španělsko) lokální potraviny kupuje nejméně (Burley, 2015).

S umístěním pobočky v centru města lze očekávat i zákazníky s větší kupní silou. V příloze číslo 1 graf znázorňující čisté příjmy domácnosti za rok 2015 podle obce s počtem obyvatel (domácnosti s pracujícími členy) dokazuje, že čisté příjmy v obcích s více jak 100 000 obyvatel jsou řádově vyšší než v obcích s menším počtem obyvatel.

Pobočka se nachází v samotném centru Brna, kousek od hlavního vlakového nádraží, a autobusového nádraží, je zřejmé, že část zákazníků tvoří cestující vlakem a autobusem. Poloha pobočky ale umožňuje oslovit kohokoliv, kdo tímto místem prochází, pobočka se nachází na ulici Josefská, což je ulice pro pěší zónu, tedy průchozí místo.

2.6.2 Ekonomické vlivy

Zde zahrnujeme všechny ekonomické faktory, které ovlivňují společnost negativně nebo pozitivně, jako velikost úrokové sazby, fáze hospodářského cyklus, inflace, hospodářský růst, daňové sazby, směnné kurzy.

Spotřeba domácnosti

Graf v příloze číslo 1 spotřební vydání, potraviny a nealkoholické nápoje celkem od roku 2006 do roku 2015 poukazuje na zvyšující se trend spotřebního vydání v oblasti potravin a nealkoholických nápojů. V roce 2015 byla průměrná spotřeba potravin a nealkoholických nápojů na osobu v Kč na rok 24 537 Kč. To je oproti roku 2006, kdy taková spotřeba činila 19 598 Kč za rok, velký nárůst.

Úrokové sazby

V příloze číslo 1 na grafu vývoje diskontní sazby můžeme vidět, že aktuálně jsou diskontní sazby na nízké úrovni, to má za následek, že lidé peníze nespoří a vše utratí, má to tedy na podnikání této společnosti pozitivní vliv.

Daňové sazby

Dalším příkladem pozitivního vlivu může být nižší daň z přidané hodnoty na bezlepkové výrobky, která nastala před čtyřmi lety. Jelikož tento druh výrobků tato prodejny nabízí, má takové snížení daňového zatížení dopad na maloobchodní cenu pro koncového zákazníka, cena se sníží.

Směnný kurz

Produkty, které tato společnost nabízí ne vždy pocházejí od tuzemských výrobců, hlavní skupinou dovážených výrobků jsou například sýry, které se dovážejí od dodavatelů z Rakouska a z Francie. Nákupní cena těchto výrobků se pravidelně mění se změnou směnného kurzu.

V příloze číslo 1 graf kurzu koruny vůči euru ukazuje, že se aktuálně hodnota koruny vůči euru posiluje, v roce 2018 je průměrná hodnota koruny vůči euru 25,643 Kč/EUR. To má za příčinu levnější dovoz výrobků ze zahraničí.

Mzdy

V příloze číslo 1 graf průměrné hrubé měsíční mzdy poukazuje na velikost průměrné měsíční mzdy, která se každým rokem zvyšuje, to má za následek zvyšování životního standardu a změny struktury výdajů. Opačný efekt to má na zaměstnavatele, který je nucen platy svých zaměstnanců zvyšovat, což se výrazně projeví v celkových nákladech společnosti.

HDP

V příloze číslo 1 graf vývoje HDP na jednoho obyvatele dokazuje, že životní úroveň se každým rokem zvyšuje.

Fáze hospodářského cyklu

Tento ekonomický faktor také velmi ovlivní chod společnosti, aktuálně jsme na vrcholu hospodářského cyklu, v budoucnu se ale dá čekat ekonomická krize, to bude mít na

podnikání v této oblasti negativní vliv, ve smyslu změny struktury výdajů domácnosti. Změna struktury výdajů se změnila směrem k nákupu výrobku nezbytného charakteru.

Nezaměstnanost

Graf v příloze číslo 1 obecné míry nezaměstnanosti ukazuje, že v roce 2017 máme nejnižší nezaměstnanost od roku 1993. To má na fungování společnosti z části negativní vliv, jak už bylo řečeno, společnost má problém s velkou fluktuací zaměstnanců a nízká míra nezaměstnanosti toto může podpořit, jelikož je větší poptávka po práci a zaměstnanci si mohou častěji dovolit měnit svá zaměstnání. Pozitivní vliv má nízká nezaměstnanost v oblasti zvyšování životního standardu.

2.6.3 Legislativní vlivy

Právní forma organizace je společnost s ručením omezeným, tato forma je jedním z typů obchodní společnosti, která se řídí zákonem č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích.

Franšízova smlouva

Majitel této společnosti, tedy franšizant, je zavázán franšízovou smlouvou, která se řídí zákonem č. 89/2012 Sb. Občanského zákoníku. Ze smlouvy například vyplývá stěžejní pravidlo dodržování výběru dodavatelů dle kodexu značky Sklizeno. Každý dodavatel je pečlivě vybírán a kvalita výrobků je průběžně kontrolována.

Zaměstnanci

Další legislativní zátěží nesou samotní zaměstnanci, ke kterým se vztahuje zákon č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, podle kterého se zaměstnavatel a zaměstnanci musí řídit. Dalším zákonem je zákon o BOZP č. 309/2006 Sb. Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Další povinností zaměstnavatele a zaměstnance je nutnost potravinářského průkazu, která se řídí zákonem č. 258/2000 Sb. O ochraně veřejného zdraví. Veškeré tyto dokumenty, včetně evidence docházky musí být uschovány.

Každodenní provoz

Ke každodennímu provozu prodejny patří povinnosti, jako zajištění požární bezpečnosti budovy podle zákona č. 133/1985 Sb. Zákon o požární ochraně. Ze zákona vyplývá povinnost značených a volných únikových východů a dostupných hasících přístrojů. Prodejna musí dodržovat i hygienické normy dle vyhlášky č. 347/2002 Sb. O hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny.

Značení potravin

Označování všech potravin je další povinností zaměstnavatele, vychází především ze zákona č. 110/1997 Sb. O potravinách a tabákových výrobcích.

Cenovky mají také své náležitosti, které se řídí dle zákona č. 526/1990 Sb. O cenách. Z toho vyplývá povinnost přepočtu ceny na kilogram, liter. U nebalených potravin v pultu, cenovka musí obsahovat název a sídlo výrobce.

Stěžejním a povinným dokumentem pro všechny subjekty zabývající se výrobou, zpracováním, manipulací a distribucí, skladováním a prodejem potravin koncovému zákazníkovi je systém HACCP, systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů, který je kontrolován.

2.6.4 Závěr

Trend v oblasti **upevňování zdraví** a také zájem zákazníků o informace o **původu produktů**, jejich výrobě a složení jsou hlavními příležitostmi pro tento druh podnikání.

Ekonomické vlivy společnosti ovlivňují výrazně, v pozitivním i negativním smyslu. Aktuálně podnik okolní ekonomické vlivy ovlivňují převážně pozitivně, hlavně v celkovém **zvyšování životního standardu** vlivem zvyšování průměrné měsíční mzdy, v progresivním vývoji HDP a také v nízké nezaměstnanosti. Nízká nezaměstnanost má ale z části negativní dopad na společnost, společnost má problém s **velkou fluktuací zaměstnanců** a nejnižší nezaměstnanost může být jedna z příčin. Nízké úrokové sazby také podporují fungování společnosti. Hrozba hrozí společnosti v období ekonomické krize.

Všechny zákony, legislativní normy a vyhlášky musí zaměstnavatel sledovat a dodržovat, což je časově náročné, tedy i nákladné. Faktem je, že tuto **legislativní zátěž** nese veškerá konkurence této společnosti, nedochází zde ke konkurenčnímu znevýhodnění. **Franšizová smlouva** ve výsledku přináší i určitou zátěž v podobě dodržování všech doporučení nebo závazků. V mnoho ohledech se společnost nemůže rozhodovat sama, na základě pobočky.

Tabulka představuje závěrečné znázornění klíčových pozitiv, negativ a neutrálních faktorů, které fungování této společnosti ovlivňují.

Tabulka 6 Závěr SLEPT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Klíčové negativa	Klíčové pozitiva	Neutrální faktory
Sociologické faktory	Velká fluktuace lidí	Velká fluktuace lidí, trend v oblasti upevňování zdraví	x
Ekonomické faktory	Ekonomická krize, nízká nezaměstnanost	Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	x
Legislativní faktory	Dodržování nařízení centrály, franšizové smlouvy	x	Dodržování zákonu, legislativních vyhlášek a norem

2.7 Analýza zákazníka

2.7.1 Focus group

Na základě náhodně vybraného vzorku zákazníku o velikosti 6 respondentů, byl proveden focus group. Výběr respondentů probíhal s pomocí bývalého manažera pobočky, který byl ochoten, na základě neformální pozvánky, zajistit 6 respondentů, kteří se dostavili. Focus group probíhal neformální cestou, kdy jsem já, jako moderátor, kladla otázky převážně kvalitativního charakteru.

Otázky se zaměřili především na oblasti, jako spokojenost s obsluhou, spokojenost s nabízeným sortimentem, přehlednosti prodejny, ceny nabízených produktů a loajality. Hlavní okruhy otázek, které tvořily kostru hovoru jsou umístěné v příloze.

Postoje jednotlivých respondentů.

Tabulka 7 Focus group
(Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium	Respondent A	Respondent B	Respondent C	Respondent D	Respondent E	Respondent F
Spokojenost s obsluhou	Nedostatečná obsluha	Vždy ochotná obsluha	Fronty u pokladen	Neznalost personálu	Nedostatečná obsluha	Ochota personálu
Spokojenost s nabízeným sortimentem	Velká nabídka sortimentu	Chybí drogerie	Velká nabídka sortimentu	Velký výběr uzenin	Velký výběr uzenin	Velká nabídka sortimentu
Přehlednost prodejny	Dostačující	Může být lepší	Dobrá	Může být lepší	Nenajdu vše hned	Často se mění umístění produktů
Cena nabízených produktů	Vyšší oproti konkurenci	Vyšší oproti konkurenci	Vyšší oproti konkurenci	Vyšší oproti konkurenci	Vyšší oproti konkurenci	Vyšší oproti konkurenci
Loajalita	Kupuji potraviny, které nenabízí supermarket	Většinu potravin nakupuji jinde	Kupuji hlavně uzeniny, maso	Kupuji hlavně uzeniny, maso	Kupuji potraviny, které nenabízí supermarket	Kupuji uzeniny, maso

Celkový závěr, který plyne z jednotlivých odpovědí znázorňuje tabulka níže.

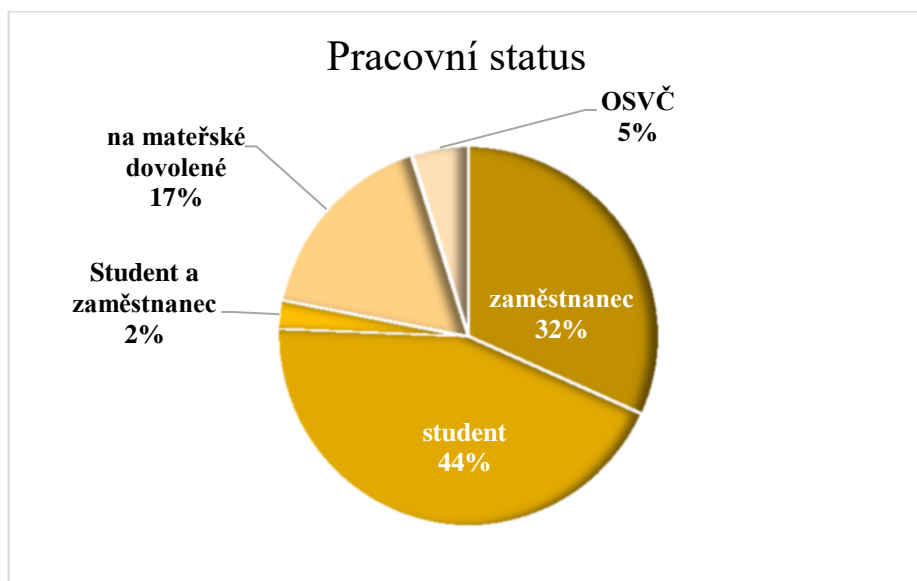
Tabulka 8 Závěr focus group
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium	Závěr
Spokojenost s obsluhou	Nedostatečná obsluha
Spokojenost s nabízeným sortimentem	Velká nabídka sortimentu
Přehlednost prodejny	Nedostačující
Cena nabízených produktů	Vyšší oproti konkurenci
Loajalita	Spokojenost s nabídkou masa a uzenin, nákup potravin, které nenabízí supermarket

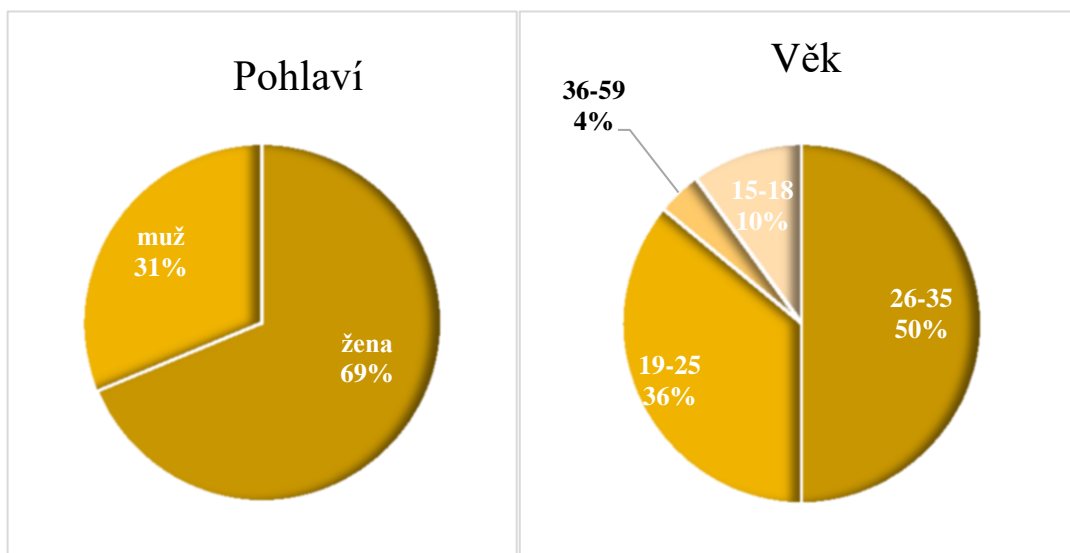
2.7.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zaměřuje hlavně na kvantitativní otázky. Podoba celého dotazníku je zveřejněna v příloze. Dotazník byl proveden na náhodně vybraném vzorku 100 dotazovaných. Z toho menší část dotazovaných byla tázána přímo na prodejně, zbylá část pak byla tázána elektronickou formou.

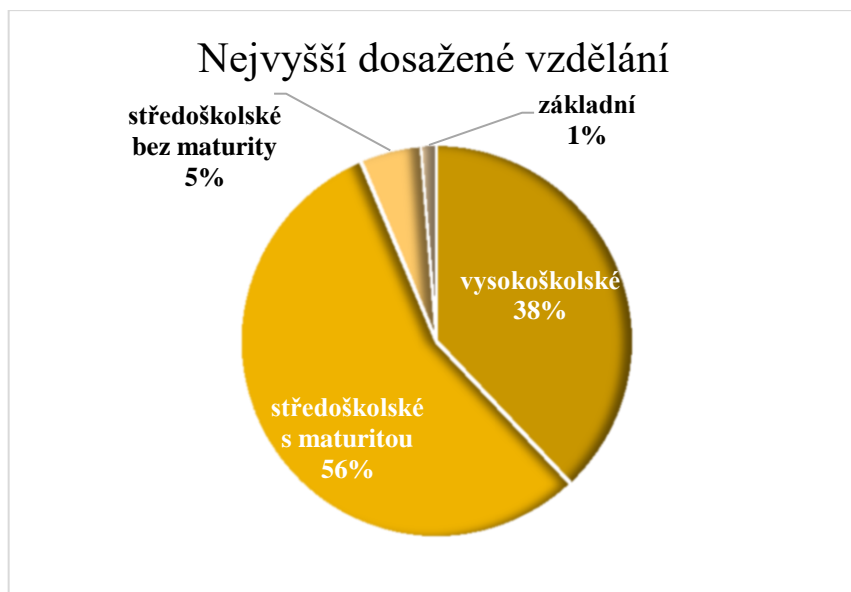
2.7.2.1 Demografické znaky



Graf 1 Pracovní status
(Zdroj: Vlastní zpracování)



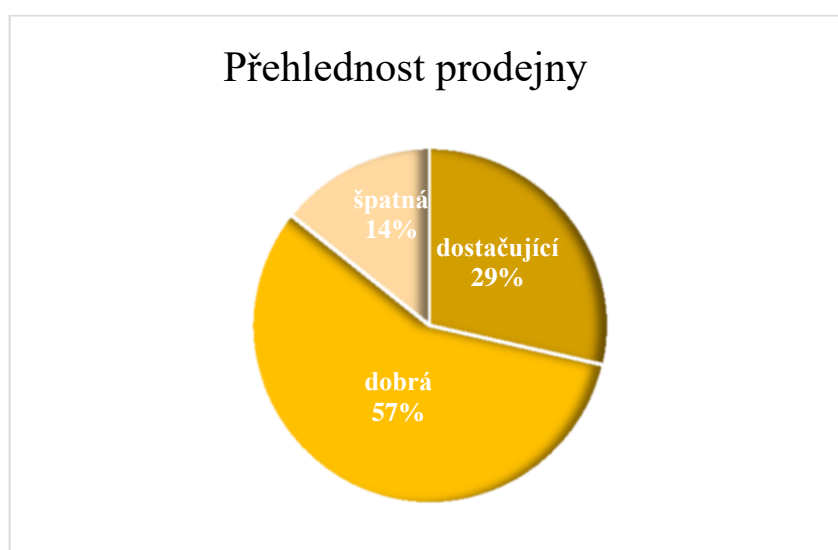
Graf 2 Pohlaví a Věk
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 3 Dosažené vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dotazník dokazuje, že zákazníky tvoří z větší části (69 %) ženy, z toho je 17 % žen na mateřské dovolené. Jelikož se pobočka nachází v Brně, v univerzitním městě, studenti jsou jednou z hlavních skupin zákazníků (44 %). Druhou největší skupinu tvoří zákazníci s pracovním statutem zaměstnanec. Z dotazníků také vyplývá, že hlavní skupinou zákazníků tvoří zákazníci se středním a vyšším vzděláním.

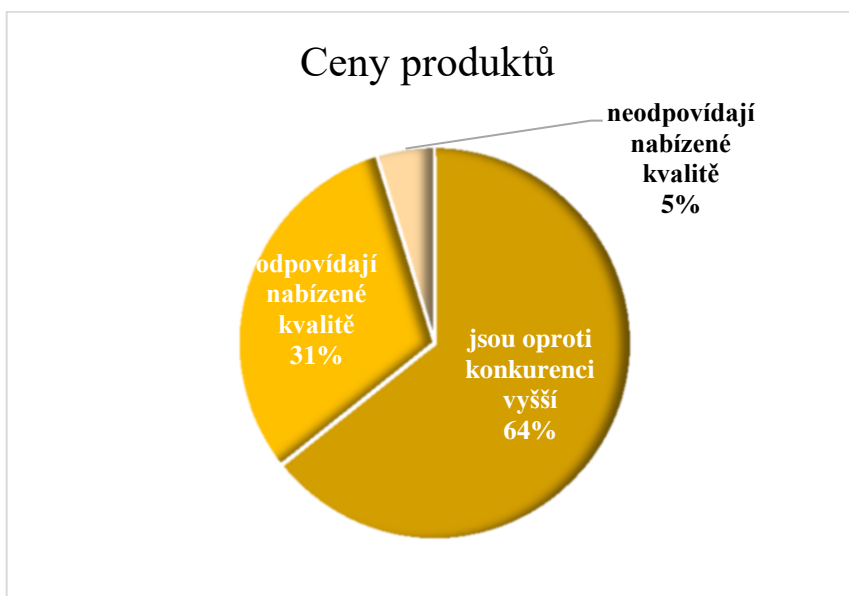
2.7.2.2 Přehlednost prodeje



Graf 4 Přehlednost prodeje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku přehlednost prodejny odpovědělo 29 % respondentů, že je dostačující a 14 % respondentů, že je špatná. Z analýzy, která tato práce provedla vyplývá, že jednou z hlavních věcí, kterou společnost, jako franšíza, může ovlivnit, je prostředí prodejny, tedy i přehlednost prodejny, která podle odpovědí z dotazníků ze 43 % není dobrá. V rukou společnosti je možnost ovlivnit některé nedostatky spojené především s prostředím prodejny, tedy i její přehledností.

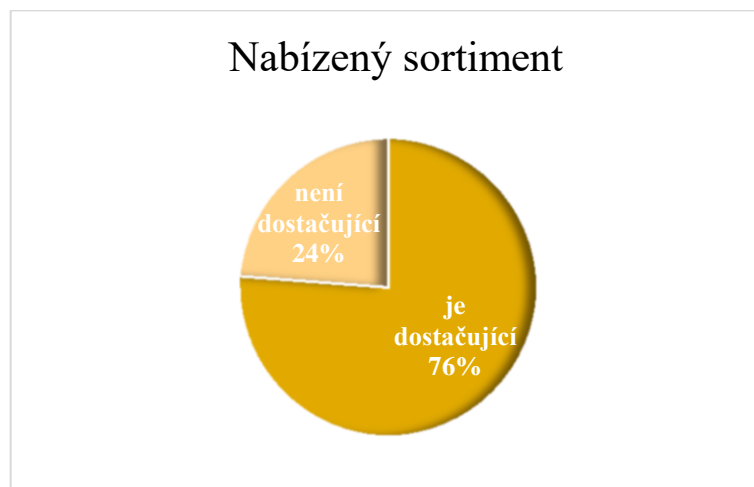
2.7.2.3 Ceny produktů



Graf 5 Ceny produktů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku ohledně cen produktů 64 % respondentů odpovědělo, že cena je oproti konkurenci vyšší. Tento fakt byl v předešlých analýzách zjištěn i v kapitole srovnání konkurence. V analýze tato práce vysvětluje i hodnotový systém, tedy velkou závislost pobočky na centrále. Přestože jedním z cílů centrály je i snížení ceny prostřednictvím centrálního skladu, nastavení ceny není v rukou samotné franšízy. V tomto ohledu společnost nemůže jednat.

2.7.2.4 Nabízený sortiment



Graf 6 Nabízený sortiment
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku ohledně nabízeného sortimentu převážná většina respondentů odpověděla kladně. Záporná odpovědi pak byly následované otevřenou otázkou „Pokud nabízený sortiment není dostačující, chtěl/a bych“. Na tuto otázku byly odpovědi velice různorodé, převážně odpovědi obsahovaly konkrétní produkty, které zákazník na pobočce nenajde. V tomto ohledu není v silách společnosti uspokojit potřeby každého takového zákazníka. Odpovědi, které se opakovaly, byly odpovědi jako drogerie nebo více lokálních produktů. V tomto ohledu pobočka může jednat ve prospěch zákazníků.

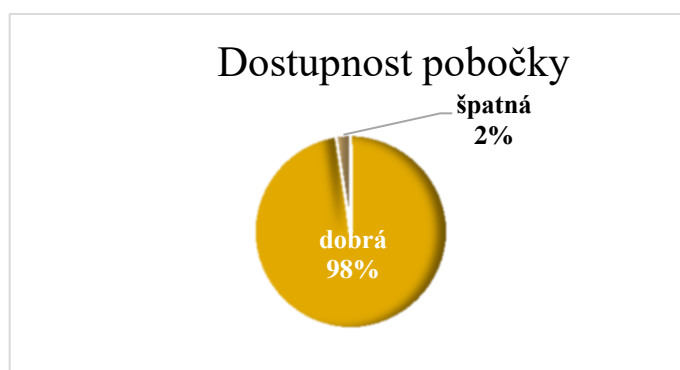
2.7.2.5 Kvalita a čerstvost výrobků



Graf 7 Kvalita a čerstvost výrobků
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku kvality a čerstvosti výrobků respondenti odpovídali kladně, odpověď „nespokojen“ nezvolil ani jeden z respondentů, což je pro společnost potěšující informace. Je ale nutné se pozastavit i nad polovinou respondentů, kteří odpověděli „výjimečně nespokojen“, jelikož se značka Sklizeno zaměřuje hlavně na kvalitu, jako i loajálnost stálých zákazníků, je nutné, aby i tento faktor brala v úvahu. Společnost aktuálně veškeré stížnosti zákazníků řeší vždy ve prospěch zákazníka, což napomáhá spokojenosti zákazníků.

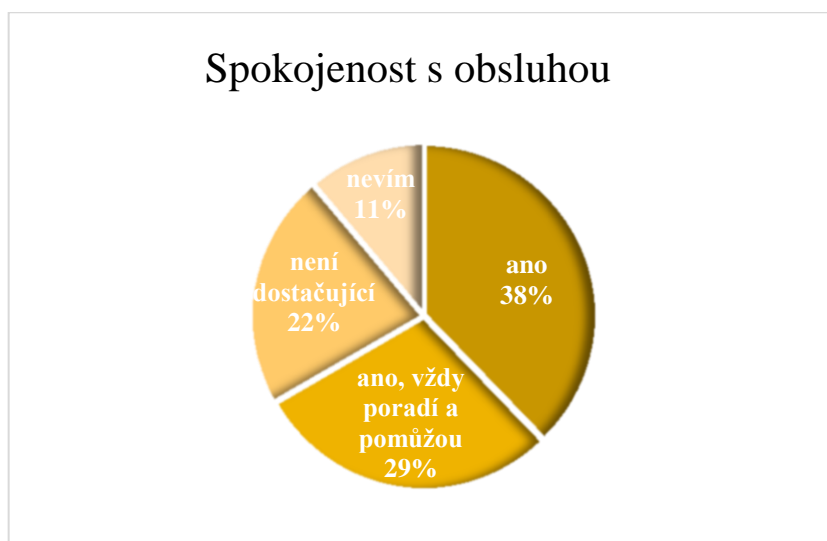
2.7.2.6 Dostupnost pobočky



Graf 8 Dostupnost pobočky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dostupnost pobočky je velice dobrá a potvrzuje to i 98 % souhlas respondentů.

2.7.2.7 Spokojenost s obsluhou



Graf 9 Spokojenost s obsluhou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi na otázku spokojenost s obsluhou byly různorodé, fakt, že 33 % respondentů odpovědělo „není dostačující“ nebo „nevím“ je klíčové, neboť z analýzy společnosti vyplývá jeden z hlavních závěrů, a to je nedostatečný počet zaměstnanců.

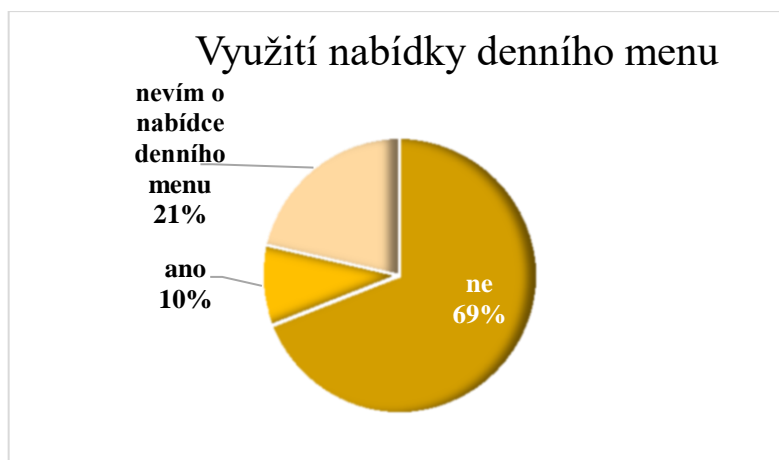
2.7.2.8 Potřeba informací na sociálních sítích



*Graf 10 Potřeba informací na sociálních sítích
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Podle dotazníku informace na sociálních sítích nepotřebuje 83 % respondentů, což je převážná většina. Aktuálně cílem pobočky není provoz sociálních sítí, stránky jsou řešeny na nízké úrovni. Ukázalo se ale, že většina zákazníků takovou hodnotu nepotřebuje, pro pobočku není klíčové takovou hodnotu zákazníkům nabízet.

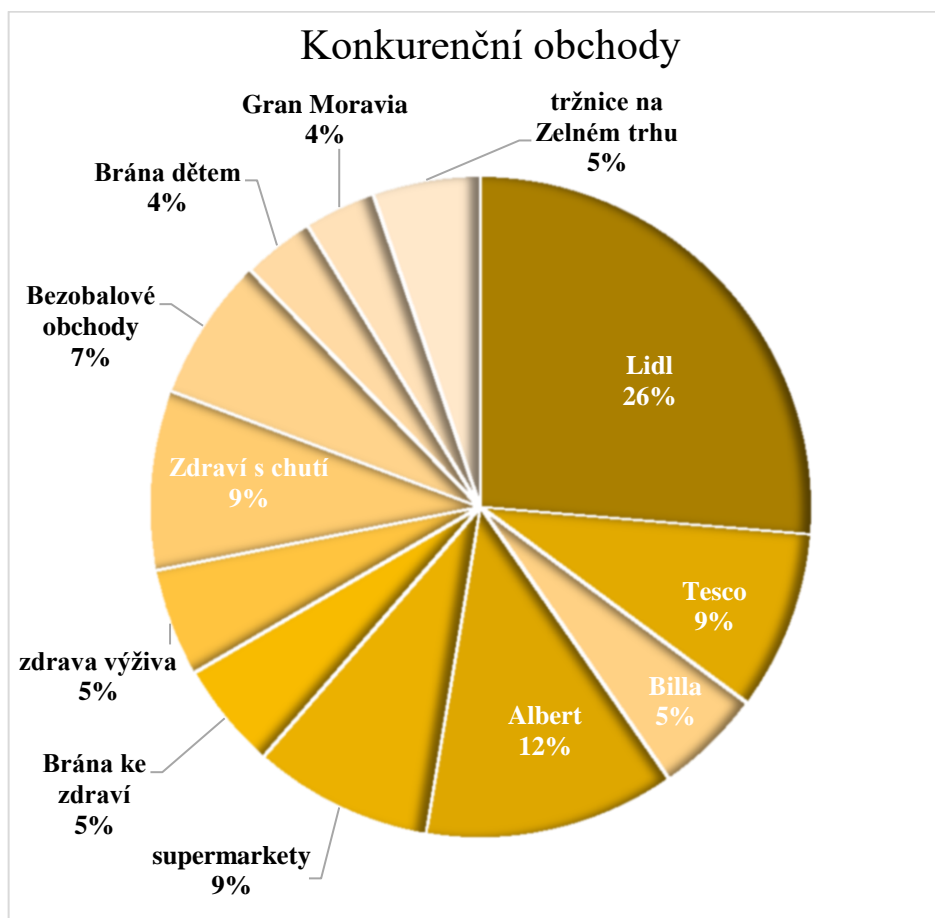
2.7.2.9 Nabídka denního menu



*Graf 11 Využití denního menu
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

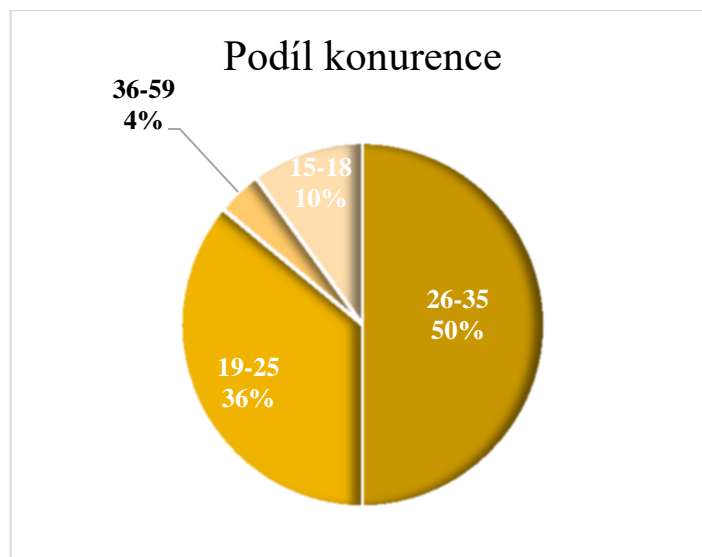
Nabídka denního menu je ve Sklizeno novinkou, otázka směřovala hlavně na informovanost zákazníků o této nabídce. Výsledkem bylo, že 21 % respondentů o nabídce neví, což je vzhledem k faktu, že nabídka je novinkou dobrý výsledek. 69 % respondentů ale odpovědělo, že nevyužívá nabídku denního menu. Tento výsledek může být zapříčiněn i velkou konkurencí poledního menu v okolí prodejny. Pouhých 10 % odpovědělo, že nabídku využívá, což je pro provoz takové služby málo.

2.7.2.10 Konkurenční obchody



Graf 12 Konkurenční obchody
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku „Když nejdete nakupovat do Sklizeny, do jakého jiného obchodu s potravinami jdete?“ velká část odpovědí obsahovala různé značky supermarketů (61%), kde převažovala značka Lidl (26%) a Albert (12%). Zbytek odpovědí (39%) byly konkrétní značky zdravých výživ nebo bezobalové obchody. Aktuálně konkurence ze strany velkých supermarketů je jeden z hlavních problémů fungování společnosti.



Graf 13 Podíl konkurence
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf podílu konkurence ukazuje, že většinu konkurentů tvoří supermarkety. Druhou největší skupinou konkurentů tvoří zdravé výživy a třetí skupinu pak tvoří tržnice nebo bezobalové obchody. To poukazuje na fakt, že část zákazníků uvažuje jiným způsobem. Například zákazníci tržnice hledají zcela odlišný zážitek z nakupování, pro zákazníka bezobalového obchodu zase může nejdůležitější roli hrát ekologie.

2.7.3 Závěr

Z dotazníků vyplývá, že hlavní skupinami zákazníků jsou zákazníci se středním a vyšším vzděláním, hlavně ve věku 26-35 let, kteří pracují nebo dále studují. Znamená to, že podnik navštěvují zákazníci s **vyššími příjmy**, to podporuje i umístění pobočky v centru Brna. Jednou z hlavních skupin zákazníků jsou i **matky na mateřské dovolené** nebo **studenti**, společnost by svůj sortiment mohla více zaměřit na tyto skupiny zákazníků.

Dále z analýzy zákazníka vyplývá několik závěrů, a to potřeby zákazníků. Jako jedna z hlavních zákazníkem požadovanou hodnotou je **nižší cena produktů**, která je oproti konkurenci vyšší. Společnost by se měla zaměřit na posílení přidané hodnoty u nabízených produktů. Cílem je, aby zákazníci nepřemýšlely o ceně, jako vysoké, ale o vyšší ceně, která je v souladu s nabízenou hodnotou, tak by si zákazníci vybrali Sklizeno právě kvůli takové hodnotě. Další požadovanou hodnotou je **lepší přehlednost prodejny**, tedy i prostředí prodejny. Nedostatkem, pocíťovaným na straně zákazníků, je

nedostatečná obsluha, málo zaměstnanců na směnu. Nabízený **sortiment** je pro většinu zákazníků **dostačující**. **Spokojenost** zákazníků **s kvalitou výrobků** je také na dobré úrovni. Spokojenost zákazníků představuje i **nabídka masných výrobků**, jako i nabídka výrobků, které nenabízí supermarket. Naopak, co zákazníkem není vyžadováno při nákupu, je potřeba doplňujících informací na sociálních sítích. Jako největší konkurencí jsou z větší části **supermarkety**, z menší části pak **zdravé výživy**.

Podobné problémy, které indikuje focus group vyplývají i z dotazníkového šetření, můžeme říci, že vyplývající závěry jsou potvrzené dvěma metodami.

2.8 Závěr hodnotového řetězce ve spojení s analýzou zákazníka

Hlavním závěrem analýzy zákazníka je požadavek na nižší cenu, kterou zákazníci vnímají jako vyšší oproti konkurenci. Jak bylo v předešlých analýzách společnosti zmíněno, snížení ceny není v silách společnosti, tuto potenciální hodnotu společnost není schopna nabízet. Nastavení velikost ceny se dotýká hlavně dohodnutí s centrálou, franšizová smlouva.

Průzkum ukázal, že zákazníci jsou spokojeni s kvalitou a čerstvostí produktů, kterou Sklizeno nabízí. Tyto hodnoty se konkrétně tvoří v položkách hodnotového řetězce řízení vstupních operací a v položkách služby a provoz.

Průzkum také poukazuje na důležitost informací na sociálních sítích, které dle výsledku dotazníků zákazníci nepožadují. Tyto činnosti se týkají položky v hodnototvorném řetězci marketing a odbyt. Jelikož společnost sociálně sítě řeší okrajově, nemusí zde měnit svou strategii.

Průzkum poukázal i na nedostatky, vnímané zákazníkem, týkající se obsluhy, která podle 33 % respondentů „není dostačující“ nebo „neví“. V této oblasti má společnost rezervy a navýšení počtu zaměstnanců na směnu by tento problém mohlo vyřešit, podpořilo by to také chybějící možnost osobního prodeje. Je zapotřebí v položkách služby a provoz vylepšit všechny činnosti dotýkající se obsluhy zákazníků.

Průzkum ale také poukázal na nedostatečnou přehlednost prodejny, kterou společnost může ovlivnit. Přehlednost prodejny se týká hlavně činností zapadajících do položky služby a provoz.

Z předešlých analýz vyplynul fakt, že jelikož je společnost franšízou a v určitých ohledech závislá na rozhodnutích centrály Sklizeno, hlavními hodnotami, na které se společnosti může zaměřit, jsou takzvané **emoční hodnoty**, tedy **celkové prostředí prodejny**, mezi které patří i přehlednost prodejny. Tento potenciál společnost z částí nevyužívá a má tak velký prostor na zlepšení. Dalšími hodnotami, na které se společnost může zaměřit jsou **funkční hodnoty** ve smyslu zlepšení **obsluhy zákazníků** prostřednictvím proškoleného personálu. Společnost by se měla zaměřit i na posílení **finanční hodnoty** ve smyslu nabídky **přidané hodnoty**, kterou Sklizeno má potenciál nabízet. Cílem je, aby zákazníci cenu nevnímaly jako vysokou, ale odpovídající nabízeným službám a kvalitě.

2.9 SWOT analýza

SWOT analýza této práce je formulována odlišným způsobem, ve smyslu vztahu k celkovému rozvoji firmy. Další podklady k této analýze jsou v příloze číslo 3.

2.9.1 Analýza příležitosti

Příležitosti

- Trend v oblasti upevňování zdraví
- Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva
- Frekventované místo

Tabulka 9 Matice příležitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Tabulka 10 Matice příležitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Trend v oblasti upevňování zdraví • Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva 	
	Nízká		<ul style="list-style-type: none"> • Frekventované místo

Tabulka hodnocení váhy příležitosti je uvedena v příloze číslo 3, tabulka níže uvádí pět nejdůležitějších příležitostí.

Tabulka 11 Nejdůležitější příležitosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Váha v %
Trend v oblasti upevňování zdraví	50%
Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	50%

2.9.2 Analýza hrozeb

Hrozby

- Očekávaná ekonomická krize
- Nízká nezaměstnanost
- Franšízová smlouva
- Závislost na centrále
- Konkurence ze strany supermarketů
- Konkurence ze strany zdravých výživ
- Průchozí místo

Tabulka 12 Matice hrozeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> • Očekávaná ekonomická krize • Franšízová smlouva • Konkurence ze strany supermarketů • Závislost na centrále 	
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence ze strany zdravých výživ • Nízká nezaměstnanost 	<ul style="list-style-type: none"> • Průchozí místo

Tabulka hodnocení váhy hrozeb je uvedena v příloze číslo 3, tabulka níže uvádí pět nejdůležitějších hrozeb.

Tabulka 13 Nejdůležitější hrozby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Váha v %
Očekávaná ekonomická krize	21%
Franšizová smlouva	21%
Závislost na centrále	19%
Konkurence ze strany supermarketů	19%
Konkurence ze strany zdravých výživ	14%

2.9.3 Analýza silných stránek

Silné stránky

- Kvalita a čerstvost výrobků
- Velký výběr sortimentu
- Prostředí prodejny
- Filosofie prodejny
- Dostupnost pobočky

Tabulka hodnocení váhy příležitosti je uvedena v příloze číslo 3, tabulka níže uvádí pět nejdůležitějších příležitostí.

Tabulka 14 Nejdůležitější silné stránky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Váha v %
Kvalita a čerstvost výrobků	15%
Velký výběr sortimentu	20%
Prostředí prodejny	25%
Filosofie prodejny	30%
Dostupnost pobočky	10%

2.9.4 Analýza slabých stránek

Slabé stránky

- Vysoké ceny
- Málo zaměstnanců na směnu
- Neproškolený personál z hlediska produktů
- Velká fluktuace zaměstnanců
- Nepřehlednost prodejny

Tabulka hodnocení váhy slabých stránek je uvedena v příloze číslo 3, tabulka níže uvádí pět nejdůležitějších slabých stránek.

Tabulka 15 Nejdůležitější příležitosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Váha v %
Vysoké ceny	40%
Málo zaměstnanců na směnu	25%
Neproškolený personál z hlediska produktů	20%
Velká fluktuace zaměstnanců	10%
Nepřehlednost prodejny	5%

2.9.4.1 Vzájemný vztah silných stránek a příležitostí

Tabulka 16 Vzájemný vztah příležitostí a silných stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky					Součet
		Kvalita a čerstvost výrobků	Velký výběr sortimentu	Prostředí prodejny	Filosofie prodejny	Dostupnost pobočky	
Příležitosti	Trend v oblasti upevňování zdraví	1	1	1	4	1	8
	Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	1	1	1	3	1	7

2.9.4.2 Vzájemný vztah silných stránek a hrozeb

Tabulka 17 Vzájemný vztah hrozeb a silných stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky					
		Kvalita a čerstvost výrobků	Velký výběr sortimentu	Prostředí prodejny	Filosofie prodejny	Dostupnost pobočky	Součet
Hrozby	Očekávaná ekonomická krize	-2	-4	-3	-2	-2	-13
	Franšizová smlouva	2	-3	1	3	1	4
	Závislost na centrále	-2	-3	-2	2	1	-4
	Konkurence ze strany supermarketů	-1	-3	2	3	-3	-2
	Konkurence ze strany zdravých výživ	1	3	2	3	1	10

2.9.4.3 Vzájemný vztah slabých stránek a hrozeb

Tabulka 18 Vzájemný vztah hrozeb a slabých stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Slabé stránky					
		Vysoké ceny	Málo zaměstnanců na směnu	Neproškolený personál z hlediska produktů	Velká fluktuace zaměstnanců	Přehlednost prodejny	Součet
Hrozby	Očekávaná ekonomická krize	-4	-5	-4	2	-2	-13
	Franšizová smlouva	-3	-2	-2	1	2	-4
	Závislost na centrále	-5	-3	-2	1	2	-7
	Konkurence ze strany supermarketů	-5	1	1	-3	2	-4
	Konkurence ze strany zdravých výživ	-3	-2	-2	1	1	-5

2.9.4.4 Vzájemný vztah slabých stránek a příležitostí

Tabulka 19 Vzájemný vztah příležitostí a slabých stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Slabé stránky					
		Vysoké ceny	Málo zaměstnanců na směnu	Neproškolený personál z hlediska produktů	Velká fluktuace zaměstnanců	Přehlednost prodejny	Součet
Příležitosti	Trend v oblasti upevňování zdraví	2	1	-3	1	1	2
	Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	3	-3	-3	-4	-3	-10

2.9.4.5 Výsledná matice

Tabulka 20 Výsledná matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	S	W
O	15	-8
T	-5	-33

2.9.5 Závěr SWOT analýzy

Výsledek SWOT analýzy poukazuje na to, že společnost by měla eliminovat své slabé stránky a hrozby a využít své silné stránky a příležitosti. Posílení konkurenceschopnosti lze dvěma směry, faktory, které můžu ovlivnit a faktory, které nemůžu ovlivnit. Společnost například nemůže využít veškeré své silné stránky a příležitosti, jelikož je franšíza, viz kapitola hodnotový systém.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z předešlých analýz vyplynuly hlavní závěry, kterými jsou, požadavek na nižší cenu, lepší přehlednost prodejny, prostředí prodejny, kvalitnější obsluha zákazníků. Analýza podniku také identifikovala závislost pobočky na centrále Sklizeno, důvodem je franšizová smlouva, která přináší určité závazky, ale také výhody spjaté hlavně se samotnou značkou Sklizeno. Z tohoto důvodu ovlivnění ceny produktů není v režii samotné pobočky.

Hlavní zaměřením pobočky by proto mělo být posílení funkční, finanční a emoční hodnoty, které je postaveno na využití silných stránek a příležitostí a eliminaci slabých stránek a hrozeb. Funkční hodnotu společnost posílí hlavně zlepšením v oblasti HR a také v organizaci prodeje. Finanční hodnotu společnost posiluje prostřednictvím hodnotového systému, což není možné, ve smyslu snížení ceny. Vlivem toho společnost musí nalézat přidané hodnoty, které vysokou cenu dokáží prodat zákazníkům. Finanční hodnoty budou směřovat hlavně do oblasti komunikace, ve smyslu zdůraznění výběru sortimentu. Emoční hodnoty budou pracovat hlavně s navýšením personálu a tím zprostředkování kvalitnější obsluhy zákazníků a komunikaci se zákazníkem, jako i celkové prostředí prodejny.

V této části práce se doporučené návrhy rozdělí do tří skupin. První skupina návrhů se zaměří na opatření v oblasti organizace prodeje. Druhá skupina návrhů se zaměří na opatření v oblasti HR, konkrétně k udržení vlastních zaměstnanců, následného navýšení počtu zaměstnanců, jejich proškolení o produktech a z toho umožňující osobní prodej a kvalitnější obsluhu zákazníků, čeho se týká třetí skupina návrhů zaměřující se na opatření v oblasti komunikace.

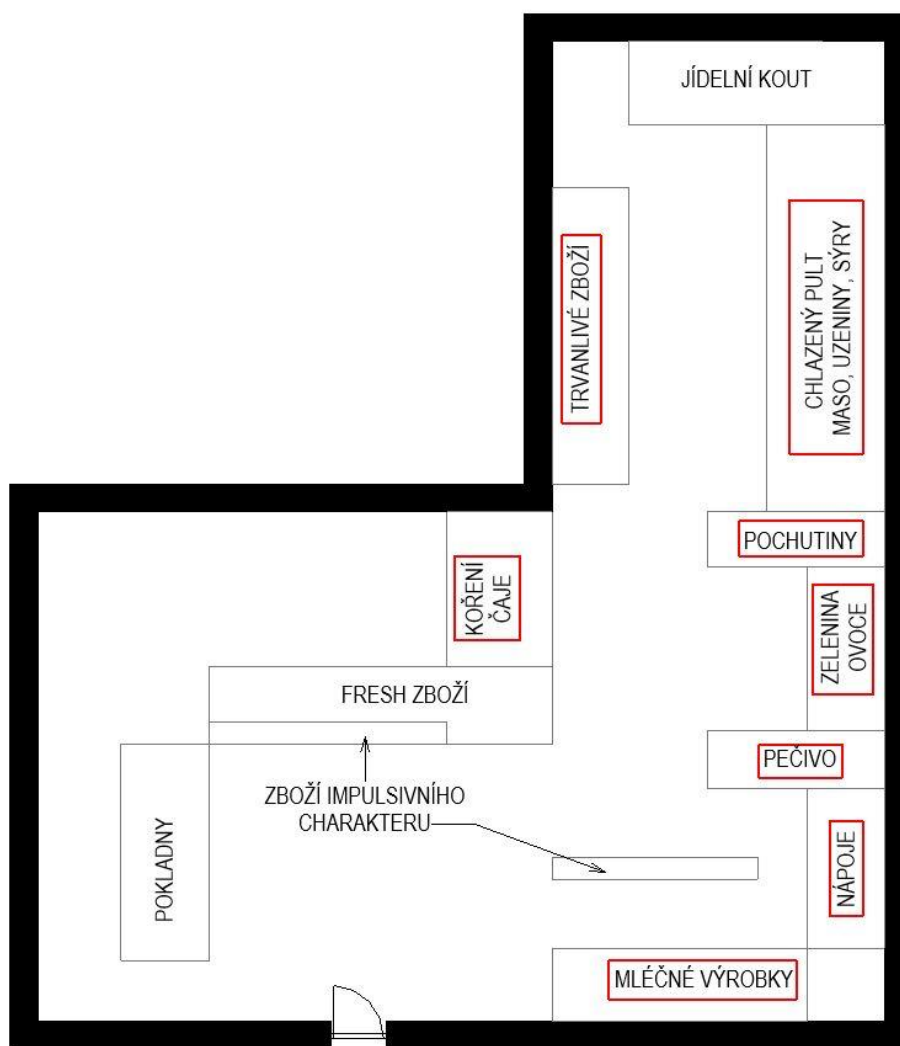
3.1 Opatření v oblasti v organizaci prodeje

Kombinace pochopení závislosti hodnotového řetězce na analýze zákazníka napomohlo k pochopení klíčových možností podniku v závislosti také na okolí společnosti. Z analýzy vyplynulo, že hlavním zaměřením prodejny by mělo být prostředí prodejny, ve které má pobočka rezervy.

3.1.1 Přehlednost prodejny

První oblastí návrhů je přehlednost prodejny. Pokud zákazník vejde do pobočky, není mu hned zcela jasné, kde najde určité skupiny produktů. Jelikož pobočka disponuje menší prodejní plochou, je možné tento problém snadno vyřešit.

Obrázek znázorňuje podobu rozmístění informačních tabulí – nadpisy, které budou umístěné na informační tabulích jsou v červeném rámečku. Její rozmístění je zvolené na základě aktuálního rozmístění zboží na prodejně.



Obrázek 4 Rozmístění informačních tabulí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Realizace návrhů

Realizace návrhu směřuje hlavně k vylepšení orientace v prodejně. Doporučení směřuje hlavně na popisky, které by se měly instalovat pod stropem, které slouží hlavně pro rychlou, základní orientaci zákazníka.

Rozdělení je následující. Masné výrobky, mléčné výrobky, nápoje, pochutiny, koření a čaje, zelenina, pečivo, trvanlivé zboží. Cílem takového popisu není vymezit veškerý sortiment, který na prodejně najdeme, ale vymezit pouze **hlavní orientační body**, podle kterých se zákazník může řídit.

Přínosy

Přínosem takového rozdělení je **zpřehlednění prodejny**, tedy zkvalitnění služeb pro zákazníka.

Náklady na realizaci návrhů

*Tabulka 21 Náklady na realizaci návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	Jednorázové náklady
Tabule	500 Kč/ks
Instalace	100 Kč/ks
Celkové náklady na instalaci tabulí	600*8=4 000 Kč/8 ks

Cena je vypočítána na základě nabídky firmy zabývající se výrobou informačních tabulí SÁRA s.r.o., instalace bude provedena taktéž touto společností.

3.1.2 Bezbariérový přístup

Pobočka disponuje dvěma vchody pro zákazníky, kdy je aktuálně využíván jen jeden z nich. Ani jeden z vchodu nenabízí bezbariérový přístup. Prodejna je jinak uzpůsobena bezbariérovému užívání.

Realizace návrhu

Řešením je stavební úprava vstupu. Stavební úprava není časově ani materiálově náročná, jedná se o překonání dvou schodů pomocí rampy. Je však zapotřebí stavebního projektu,

stavebního povolení a samotné realizace. Majitel společnosti tyto náležitosti vyřeší poptávkou dodavatele, který realizuje stavební úpravu na klíč.

Samotná realizace by mohla probíhat v neděli, kdy je po celou dobu pobočka uzavřená, není tedy nutné přerušovat provoz.

Přínosy

Přínosem je **snadnější přístupnost pro zákazníky**, zároveň možnost přístupu lidí s handicapem, lidem s kočárkem, v neposlední řadě také snadnější zásobování.

Náklady na realizaci návrhů

Dle nezávazné cenové nabídky společnosti Vecom s.r.o. se celkové náklady odhadují na 50 000 Kč.

3.2 Opatření v oblasti HR

3.2.1 Udržení vlastních zaměstnanců

V analytické části bakalářské práce bylo zjištěno, že společnost má problém s velkou fluktuací zaměstnanců, která má negativní dopad na celkové fungování společnosti.

Příčiny fluktuace zaměstnanců je nepoměrné zastoupení brigádníku vůči zaměstnancům na stálý úvazek. Aktuálně společnost zaměstnává 5 zaměstnanců na HPP a 7 brigádníků. V průměru mladý kolektiv a nepoměrná zodpovědnost k vykonané práci, kdy dle informací zaměstnanců, povýšení není následované poměrným zvýšením mzdy, jsou dalšími příčinami fluktuace. Možným problémem jsou i mzdy, s konkrétními čísly tato práce nepracuje, ale je na místě, aby firma při řešení motivačního systému zohlednila i tento faktor.

Navrhované motivační faktory jsou popsány níže.

Realizace návrhu

Součástí motivačního systému je zkvalitnění **pracovního a odpočinkového prostředí** pro zaměstnance. Odpočinková zóna je zavedená, ale zaměstnanci nemají dobře

vybavenou kuchyňku, kde můžou konzumovat, případně si připravit svačinu, oběd. Proto navrhuji realizaci vybaveného kuchyňského koutu, který by měl obsahovat kávovar, nádobí, lednici, varnou konvici, mikrovlnou troubu.

Dalším způsobem, který lze pozitivně ovlivnit zaměstnance jsou **mimopracovní aktivity**, které vedou k otužování kolektivu ve smyslu utváření důvěry a spolupráce mezi zaměstnanci. Návrh se konkrétně zaměřuje na jednoměsíční setkání mimo pracovní dobu, kde oproti stávajícímu teambuildingu, nebude cílem setkání zhodnocení dosavadního měsíce, ale pouhé posezení nebo sportovní či jinačí vyžití. Tento teambuilding nebude samozřejmě povinný.

Další návrh se zaměřuje na benefit **příspěvku na stravování** v podobě stravenek. Z celkové hodnoty stravenek je daňově uznatelná až do 55% nominální hodnoty stravenky, zaměstnanec tak získá až o 45% vyšší hodnotu. (Sodexo, 2019)

Další podporou motivačního systému jsou slevy na zboží nabízené prodejnou pro zaměstnance. Aktuálně zaměstnanci disponují 10% slevou na celý nákup. Návrh doporučuje **navýšení slevy** na 25 %.

Jedna z možných příčin velké fluktuace zaměstnanců mohou být i mzdy. Jelikož práce nepracuje s přesnými údaji o mzdách, návrhová část doporučuje, aby společnost provedla **analýzu mezd konkurence**. Na základě takové analýzy by společnost porovnala aktuální nabízené mzdy Sklizeno a konkurenční mzdy, vyhodnocení by napomohlo k lepší konkurenceschopnosti mezd.

Přínosy

Zavedením konkrétních kroků navrhovaného motivačního systému by mělo dojít k nižší fluktuaci zaměstnanců a k utvoření **stálého kolektivu**, který může napomáhat vzniku lídra, který povede zaměstnance, kteří budou více loajální. S nižší fluktuací se zvýší i **odbornost zaměstnanců** a jejich zkušenosti, zároveň se zvýší **efektivita a kvalita odvedené práce**. Větší slevou na výrobky zaměstnavatel docílí, že zaměstnanci se seznámí s výrobky, které prodejna nabízí.

Náklady na realizaci návrhů

Tabulka 22 Náklady na realizaci návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Jednorázové náklady	Měsíční náklady
Zkvalitnění pracovního a odpočinkového prostředí	9 500 Kč Ad 1	
Mimopracovní aktivity		2 800 Kč/8 osob Ad 2
Příspěvku na stravování		4 400 Kč/5 zaměstnanců Ad 3
Navýšení slevy na 25 %.		1 250 Kč/5 zaměstnanců Ad 4
Analýza mezd konkurence	5 340 Kč Ad 5	
Celkové náklady za rok	116 240 Kč/rok	

Ad 1 Uvedené spotřebiče jsou přiměřené k potřebám zaměstnanců, ceny jsou uvedeny bez DPH, kávovar 3 000 Kč, nádobí 1 000 Kč, lednice 4 000 Kč, varná konvice 500 Kč, mikrovlnná trouba 1 000 Kč

Ad 2 Náklady mimopracovních aktivit jsou závislé na počtu zúčastněných a typu volnočasové aktivity, ceny jsou uvedeny pro 8 účastníků, návštěva lanového centra (500 Kč/osoba), inline bruslení s občerstvením (200 Kč/osoba), plážový volejbal (pronájem hřiště 1 000 Kč), laser game (500 Kč/osoba), pěší turistika s občerstvením (300 Kč/osoba), společná večere (500 Kč/osoba). Průměrné měsíční náklady na tyto a podobné aktivity jsou 2 800 Kč/měsíc/8 osob.

Ad 3 Měsíční náklady na příspěvek na stravování jsou 4 400 Kč (jedná se o daňově uznatelný náklad), zbývajících 3 600 Kč zaměstnavatel strhne zaměstnancům z platu, při nominální hodnotě stravenek 80 Kč a při průměrné superhrubé mzdě prodavače - pracovníci ve službách a prodeji – 28 100 Kč, při odpracování 20 dnů měsíčně, při 5 zaměstnancích. (Český statistický úřad, 2017; Sodexo, 2019)

Ad 4 Aktuální průměrná útrata zaměstnanců na HPP, dle informací manažera pobočky, činí 500 Kč/měsíc. Zvýšením slevy předpokládám zdvojnásobení útraty.

Ad 5 Náklady na analýzu mezd konkurence práce vypočítává prostřednictvím průměrné superhrubé měsíční mzdy manažera prodejny (Řídící pracovníci v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, obchodu a ostatní- 53 400 Kč) a času, který je potřeba k realizaci

analýzy. Jelikož manažer pobočky má spoustu povinností, je možné na tento projekt vyčlenit 2 dny. (Český statistický úřad, 2017)

3.2.2 Navýšení počtu zaměstnanců

Další doporučení se zaměřuje na navýšení počtu personálu. Aktuálně jsou na pobočce 3 zaměstnanci na směnu, z toho je jeden vedoucí směny, který má na starost další administrativní záležitosti. Přes den je v zadní části prodejny také manažer pobočky, který ale nemá na starosti žádné činnosti týkající se obsluhy zákazníků.

Realizace návrhů

Doporučení této práce je **navýšit** tento počet zaměstnanců na směnu ze tří **na čtyři**. V ideálním stavu by dva zaměstnanci měli na starost přední úsek, kde je také pokladna. V případě kumulace zákazníků by mohly být využity obě pokladny, kterými prodejna disponuje. V časech, kdy je zapotřebí pouze jedna pokladna by zaměstnanec měl na starost osobní prodej. Podmínkou takového zaměstnance by mělo být důslednější proškolení o produktech, aby zákazníkům mohl poskytnout dostatek informací. Třetí zaměstnanec by měl na starost zadní úsek beze změny. Vedoucí směny by měl více času se starat o činnosti jako předávky zboží, následné naskladnění a doplnění do regálu, individuální komunikaci se zákazníky a administrativní činnosti.

Přínosy

Přínosem jsou tedy **přerozdělení pracovních povinností, lepší údržba prodejny a kvalitnější obsluha zákazníků**.

Náklady na realizaci návrhů

*Tabulka 23 Náklady na realizaci návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	Měsíční náklady
Navýšení počtu zaměstnanců - 2 noví zaměstnanci	2*28 100 Kč
Celkové náklady za rok	674 400 Kč/rok

Průměrná superhrubá měsíční mzda pracovníka ve službách a prodeji je 28 100 Kč. (Český statistický úřad, 2017)

3.2.3 Důslednější proškolení zaměstnanců

Tento návrh úzce souvisí s navýšením počtu zaměstnanců, neboť jen v takovém případě je možné uskutečnit důslednější proškolení a následný osobní prodej, či kvalitnější služby zákazníkům.

Realizace návrhů

Návrh týkající se navýšení počtu zaměstnanců počítal s navýšením jednoho zaměstnance na směnu. Celkově počítal s dvěma novými zaměstnanci. Tito dva noví zaměstnanci by měli být důkladně proškoleni o produktech.

Na proškolení těchto nových zaměstnanců by měl být vyhrazen dostatečný čas, který se odvíjí od pozice zaměstnance a jeho schopností. Školení by mělo probíhat prostřednictvím školení, které jsou většinou v rámci nabídky některých z dodavatelů nebo jiných, placených školení týkajících se zdravé výživy a vyváženého jídelníčku. Dalším zdrojem informací by měl být manažer pobočky, který má na starost výběr dodavatelů a má tak nejvíce informací o produktech. Doporučovala bych školení v rámci pracovní doby, neboť tímto zaměstnavatel docílí větší efektivnosti, než kdyby zaměstnanci školení navštěvovali ve svém volném čase. Pozice těchto dvou zaměstnanců by sebou měla nést podmínku určité úrovně znalostí v oblasti zdravé výživy a produktů nabízejících Sklizeno.

Důkladnější proškolení by se mělo týkat i zbývajících zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců ve většině případů obsluhuje stejnou část prodejny, tudíž znalosti ohledně produktů by měli být hlavně z oblasti, kterou zaměstnanec obsluhuje. Vyhrazený čas na proškolení zbývajících zaměstnanců by měl odpovídat potřebám prodejny, dle nových zařazených produktů. Čas na předání informací je hlavně v čase předávky směny.

Pro přehlednost je vhodné, aby manažer pobočky vyhotovil plán a harmonogram školení pro jednotlivé zaměstnance, tak aby se školení navzájem doplňovaly a navazovaly na sebe.

Přínosy

Hlavním přínosem důslednějšího proškolení zaměstnanců je **kvalitnější obsluha** zákazníka.

Náklady na realizaci návrhů

*Tabulka 24 Náklady na realizaci návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	Měsíční náklady
Proškolení 2 nových zaměstnanců	2 810 Kč/2 zaměstnanci Ad 1
Proškolení zbývajících stálých zaměstnanců na HPP	Ad 2
Celkové náklady za rok	33 720 Kč/rok

Ad 1 Náklady se skládají z hodin, které jsou potřeba k zaškolení o produktech, tato práce doporučuje pravidelné školení, které jsou z větší části provedené dodavatelem, záleží hlavně na nabídce dodavatele. Ze zkušeností bývalého manažera pobočky je možné realizovat průměrně jedno celodenní školení za měsíc. Náklady vychází z průměrné super hrubé měsíční mzdy pracovníka ve službách a prodeji – 28 100 Kč. (Český statistický úřad, 2017)

Ad 2 Školení jsou součástí pracovní doby. Čas na předání informací je hlavně v čase předávky směny

3.3 Opatření v oblasti komunikace

3.3.1 Lepší komunikace v oblasti důraznější propagace konkrétních skupin produktů

Z analýzy zákazníka vyplynulo, že zákazníci jsou spokojeni s nabízeným sortimentem, konkrétně velká spokojenost na straně nabídky masných výrobků pultového prodeje. Tento závěr by měla společnost využít prostřednictvím komunikace směrem k zákazníkům.

Realizace návrhů

Prostor na zlepšení komunikace je hlavně na úrovni pobočky, to znamená využití prostředků, které nabízí samotná pobočka. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zákazníků nepotřebuje informace na sociálních sítích. Přesto, že většina zákazníků tyto informace nepotřebuje, sociální sítě mohou být využívány jako prostředek pro propagaci produktů, se kterými jsou zákazníci spokojeni, tedy hlavně masných výrobků, jak vyplynulo z focus group.

Ke zdůraznění kvality produktů nebo nově nabízených výrobků budou využité propagační materiály vlastní výroby, kde budou obsaženy informace od dodavatelů o daných produktech a jejich přednostech.

Tyto letáky budou distribuovány zákazníkům při zakoupení zboží na pokladně, dle identifikace zákazníka. Identifikace zákazníka spočívá v zakoupeném objemu a druhu zboží a je na zvážení samotného zaměstnance, zda leták zákazníkovi nabídne. Odhad na základě zkušeností a informací o počtech zákazníků bývalého manažera pobočky počítá s náhodným rozdělením 100 kusů letáku formátu A6 zákazníkům za den.

Přínosy

Lepší komunikaci směrem k zákazníkům a zdůraznění nabídky produktů, se kterými jsou zákazníci spokojeni, a které nenajdou u konkurence vede ke **tvorbě přidané hodnoty** ve smyslu nabídky pobočky. Distribuce letáků vede k obeznámení zákazníků o výjimečnosti produktu nebo novinkách v sortimentu.

Náklady na realizaci návrhů

*Tabulka 25 Náklady na realizaci návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	Měsíční náklady
Letáky vlastní výroby	1 400 Kč/2 000 Ks
Celkové roční náklady	16 800 Kč

Při rozdělení 100 ks letáků formátu A6 za den, je měsíční spotřeba 2 000 kusů. Na základě nabídky společnosti BONA MEDIA s.r.o. je cena letáku 0,7 Kč/ks.

3.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej je nejefektivnějším způsobem marketingové komunikace. Osobní prodej je možné uskutečnit v návaznosti na předchozí návrhy, navýšení počtu zaměstnanců a proškolení zaměstnanců.

Realizace návrhů

Osobním prodejem by měli být pověřeni hlavně dva noví zaměstnanci, kteří by podle předchozího návrhu měli mít důkladnější znalosti a také určitou empatii k zákazníkům.

Postup osobního prodeje

- Identifikace zákazníka – zaměstnanec identifikuje vhodného zákazníka, obvykle zákazník, který potřebuje poradit s výběrem
- Navázání kontaktu se zákazníkem – zaměstnanec osloví zákazníka otázkou, otázka vždy otevřeného charakteru, např. „Jak vám mohu poradit?“
- Řešení požadavků zákazníka a prezentace výrobků a nabídka vhodných alternativ, doplňkový prodej
- Zodpovězení dotazů a nabídka dalšího zboží dle identifikace zákazníka

Při provozování osobního prodeje je také důležité dodržovat některé zásady, například vzhled zaměstnance – firemní oblečení, cedulka se jménem, příjemné vystupování, hledání vhodného řešení problému z pohledu zákazníka

Přínosy

Přínosem osobního prodeje by mělo být navýšení počtu zákazníků, tedy i tržeb.

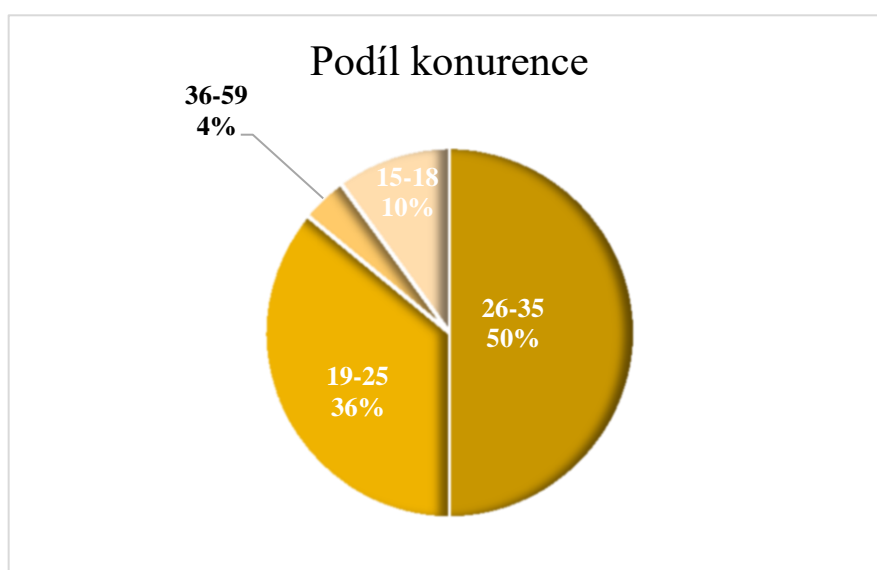
Náklady na realizaci návrhů

*Tabulka 26 Náklady na realizaci návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

	Roční náklady
Navýšení počtu zaměstnanců - 2 noví zaměstnanci	674 400 Kč/rok
Proškolení 2 nových zaměstnanců	33 720 Kč/rok
Celkové roční náklady	708 120 Kč/rok

3.4 Zhodnocení návrhů

Navrhovanými opatřeními se společnost posiluje proti všem třem typům konkurentů. Třetí, nejmenší skupina konkurentů, jsou jiné formy nákupu, jako trhy nebo bezobalové obchody. Proti těmto konkurentům se společnost může bránit jen omezeně, neboť tyto formy zprostředkují odlišnou formu zážitku a preferencí. Jelikož se dá očekávat, že například bezobalové obchody, z ekologických důvodů, budou v budoucnu na vzestupu, je na zvážení společnosti, jestli přijme opatření i proti těmto typům konkurentů. Společnost se nemůže stát obchodem bez obalu, ale může například nabízet papírové tašky místo igelitových tašek nebo může omezit plastové obaly.



*Graf 14 Graf 10 Podíl konkurence
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Postup realizace

Realizace daných opatření by se měla řídit finančními možnostmi společnosti. Práce nepředpokládá realizaci všech opatření najednou. Práce doporučuje realizace opatření v oblasti organizace prodeje jako první, jelikož tato položka obsahuje jednorázové náklady, které jsou v porovnání s ostatními nejmenší. Zároveň přínosy těchto opatření se projeví ihned. V optimálním případě by měla těsně následovat realizace opatření v oblasti HR. Na tyto opatření navazují opatření v oblasti komunikace, které jsou podmíněné splněním navýšením počtu zaměstnanců a proškolením zaměstnanců. Tyto opatření jsou nákladnější a její přínosy se projeví v delším časovém horizontu.

Tabulka 27 Roční náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Celkové roční náklad (včetně jednorázových nákladů)
Celkové náklady na instalaci tabulí	4 000 Kč/8 ks
Celkové náklady na bezbariérový přístup	50 000 Kč
Celkové náklady na udržení zaměstnanců	116 240 Kč/rok
Navýšení počtu zaměstnanců - 2 noví zaměstnanci	674 400 Kč/rok
Proškolení zaměstnanců	33 720 Kč/rok
Letáky vlastní výroby	16 800 Kč
Náklady celkem	895 160 Kč/rok

Po zavedení těchto návrhů je třeba počítat s časovou náročností návratnosti realizace těchto investic. Důvodem je fakt, že změny se týkají hlavně zaměstnanců a jejich proškolení.

Zhodnocení přínosů

Opatřením v oblasti organizace prodeje, konkrétně opatřením zlepšení přehlednosti prodejny a zřízení bezbariérového vstupu, společnost posiluje hlavně funkční hodnotu. Zkvalitněním služeb, včetně snadnějšího přístupu do prodejny, vzniká přidaná hodnota pro zákazníka. Opatřením v oblasti HR společnost posiluje funkční a emoční hodnotu. Vytvářením stálého kolektivu společnost poskytne kvalitnější a efektivnější služby zákazníkům, jde hlavně o udržení vlastní zaměstnanců prostřednictvím souboru faktorů motivačního systému, které jsou obsahem kapitoly. Navýšení počtu zaměstnanců a proškolení těchto nových zaměstnanců, včetně stávajících, společnost docílí kvalitnější obsluhy zákazníka. Na tyto návrhy navazuje třetí oblast opatření, a to opatření v oblasti komunikace. Přímý prodej jako forma osobního prodeje je efektivní a nabízí zákazníkovi přidanou hodnotu formou rad od proškolených zaměstnanců. Lepší komunikace v oblasti důraznější propagace konkrétních skupin výrobků, společnost dává najevo další konkurenční výhodu. Všechny tyto opatření si kladou za cíl zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníka a posílit tak finanční hodnotu pro zákazníka a celkovou konkurenceschopnost pobočky.

ZÁVĚR

Tématem pro bakalářskou práci bylo rozvoj konkurenceschopnosti podniku zaměřený na tvorbu hodnoty pro zákazníka. Hlavním cílem práce bylo předložení návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Seluprofar s.r.o., která je franšízou značky Sklizeno společnosti SKLIZENO FOODS s.r.o.

První část této bakalářské práce obsahovala vymezení základních teoretických východisek, která byla důležitá k pochopení celé bakalářské práce.

Analytická část bakalářské práce se zaměřovala na analýzu fungování celého podniku, tedy její interní a externí faktory. Závěrem této části bylo hlavně zjištění preferencí zákazníku v kombinaci s hodnotovým řetězcem, který identifikoval aktuální stav podniku a aktuální hodnoty, které společnost nabízí nebo nenabízí. Další části analýzy využívaly metody, jejímž cílem bylo zjištění externích faktorů, které společnost ovlivňují, příznivě nebo nepříznivě. Analýza konkurence také napomohla k pochopení celého kontextu podnikání v této oblasti a k identifikaci všech faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost této společnosti.

Závěr této části obsahoval hlavně zjištění, že jelikož je společnost franšízou značky Sklizeno, spousta věcí nemůže ovlivnit, jedná se hlavně o faktor ceny, který dle zákazníku je vyšší oproti konkurenci. Dalším závěrem bylo zjištění, že aby společnost byla více konkurenceschopná, měla by své změny směřovat hlavně v oblasti zkvalitnění služeb zákazníkům, jako zkvalitnění prostředí a obsluhy. Aby bylo dosaženo těchto cílů je nutné se zaměřit na zaměstnance této společnosti, neboť hlavně oni ovlivní způsob, jakým jsou zákazníci obslouženi.

Návrhová část popisuje hlavně změny týkající se samotných zaměstnanců, jako udržení vlastních zaměstnanců, navýšení počtu zaměstnanců a jejich následného proškolení a z toho pak vyplývající osobní prodej, jakožto nejsilnější marketingový nástroj prodeje. Další skupinou návrhů jsou i doporučení v oblasti celkového prostředí prodejny, na které by se společnost, vzhledem k závěrům vyplývajícím z analýzy, měla zaměřit. Všechny navrhované opatření společnost posilují proti hlavním druhům stávajících konkurentů a

posiluje emoční, funkční a finanční hodnotu pro zákazníka prostřednictvím tvorby přidané hodnoty.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

2018 Food and health survey. *Food Insight* [online]. International food information, 2018 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2018/05/2018-FHSReportFINAL.pdf?fbclid=IwAR0DTLhKYJzqTbGs5bAZJS_QC1y32uVhgtQFvcbp6fFwXNoMfCU8SzJsh9o

Albert. *Albert* [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/>

BAŽANT, Martin. SWOT analyza. *Bazant's Blog* [online]. 24.12. 2010 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analyza/>

BOUČKOVÁ, Jana., 2003. *Základy marketingu*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0587-8.

BURLEY, Helen. From Farm to Folk: public support for local and sustainably produced food [online]. B.m.: Friends of the Earth Europe, 2015 [cit. 26. 2019-04-30]. Dostupné z: https://www.foeeurope.org/sites/default/files/publications/from-farm-to-folk_1.pdf

Databáze časových řad ARAD. *Česka národní banka* [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=108&p_strid=AEAA&p_lang=CS

DEDOUCHOVÁ, Marcela., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

FIALA, P., *Stav společnosti* [ústní sdělení,]. Seluprofar s.r.o. 18.3.2019.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK., 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.

HDP, národní účty. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

KARLÍČEK, Miroslav., 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip., 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš JUPPA a Martin MACHEK., 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOHOUTOVÁ, Martina. Podniková strategie a konkurenční výhoda. *Scientific papers of the University of Pardubice* [online]. Univerzita Pardubice, 1999 [cit. 2019-05-06]. ISSN 1211-555X.

Mzdy, náklady práce. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Alan SMITH a Radek BLAHETA., 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

PRITCHETT, Gillian., 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. *Central European Business Review* [online]. Prague: University of Economics, Faculty of Business Administration, [cit. 2019-05-09]. ISSN 18054854. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1647599875/>

Příjmy a životní podmínky domácností - 2018. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-kf03f95ff5>

SKLIZENO Josefská. *Sklizeno* [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.sklizeno.cz/o-nas/sklizeno-josefska/>

Stravenky Gastro Pass. *Sodexo* [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://cz.benefity.sodexo.com/produkty/stravovani/gastro-pass-stravenky/#simulator>

Struktura mezd zaměstnanců - 2017. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017>

TAYLOR, David., 2007. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1818-4.

VEBER, Jaromír., 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=229044&typ=PLATNY>

VLČEK, Radim., 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-068-6.

Vydání a spotřeba domácností statistiky rodinných účtů - domácnosti podle postavení osoby v čele, podle velikosti obce, příjmová pásma, regiony soudržnosti - 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-domacnosti-podle-postaveni-osoby-v-cele-podle-velikosti-obce-prijmova-pasma-regiony-soudrznosti-2015>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ZICH, R., 2012. Koncepce úspěchuschopnosti Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN: 978-80-7204-818- 2.

Zdraví s chutí - Na co se u nás můžete těšit?. *Zdraví s chutí* [online]. 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://zdravischuti.cz/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pracovní status.....	62
Graf 2 Pohlaví a Věk	62
Graf 3 Dosažené vzdělání	63
Graf 4 Přehlednost prodejny	63
Graf 5 Ceny produktů	64
Graf 6 Nabízený sortiment.....	65
Graf 7 Kvalita a čerstvost výrobků	65
Graf 8 Dostupnost pobočky	66
Graf 9 Spokojenost s obsluhou	66
Graf 10 Potřeba informací na sociálních sítí	67
Graf 11 Využití denního menu	67
Graf 12 Konkurenční obchody	68
Graf 13 Podíl konkurence	69
Graf 14 Graf 10 Podíl konkurence.....	90
Graf 15 Čisté příjmy domácnosti za rok 2018	I
Graf 16 Spotřební vydání.....	I
Graf 17 Vývoj diskontní sazby	II
Graf 18 Kurz koruny vůči euru.....	II
Graf 19 Průměrná hrubá měsíční mzda	III

Graf 20 Vývoj HDP III

Graf 21 Obecná míra nezaměstnanostiIV

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hodnotový řetězec.....	23
Obrázek 2 Hodnotový systém.....	42
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti	44
Obrázek 4 Rozmístění informačních tabulí	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní cenové strategie	26
Tabulka 2 Základní informace	32
Tabulka 3 Primární činnosti.....	40
Tabulka 4 Podpůrné činnosti	41
Tabulka 5 Srovnání klíčových hodnot porovnávajících společností a Sklizeno	55
Tabulka 6 Závěr SLEPT analýzy	60
Tabulka 7 Focus group	61
Tabulka 8 Závěr focus group	61
Tabulka 9 Matice příležitostí	72
Tabulka 10 Matice příležitosti	72
Tabulka 11 Nejdůležitější příležitosti	72
Tabulka 12 Matice hrozeb	73
Tabulka 13 Nejdůležitější hrozby	74
Tabulka 14 Nejdůležitější silné stránky	75
Tabulka 15 Nejdůležitější příležitosti	76
Tabulka 16 Vzájemný vztah příležitostí a silných stránek	76
Tabulka 17 Vzájemný vztah hrozeb a silných stránek	77
Tabulka 18 Vzájemný vztah hrozeb a slabých stránek	77
Tabulka 19 Vzájemný vztah příležitostí a slabých stránek.....	78

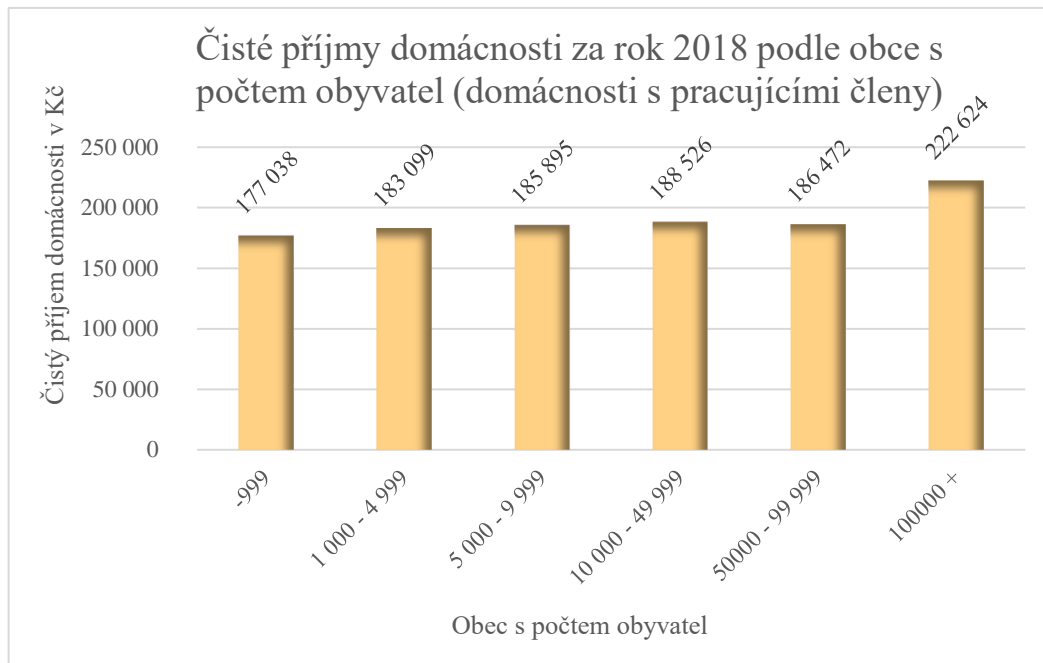
Tabulka 20 Výsledná matice.....	78
Tabulka 21 Náklady na realizaci návrhů	81
Tabulka 22 Náklady na realizaci návrhů	84
Tabulka 23 Náklady na realizaci návrhů	85
Tabulka 24 Náklady na realizaci návrhů	87
Tabulka 25 Náklady na realizaci návrhů	88
Tabulka 26 Náklady na realizaci návrhů	89
Tabulka 27 Roční náklady	91
Tabulka 28 Hodnocení váhy příležitostí.....	VIII
Tabulka 29 Hodnocení váhy hrozeb	IX
Tabulka 30 Hodnocení váhy silných stránek	X
Tabulka 31 Hodnocení váhy slabých stránek	XI

SEZNAM PŘÍLOH

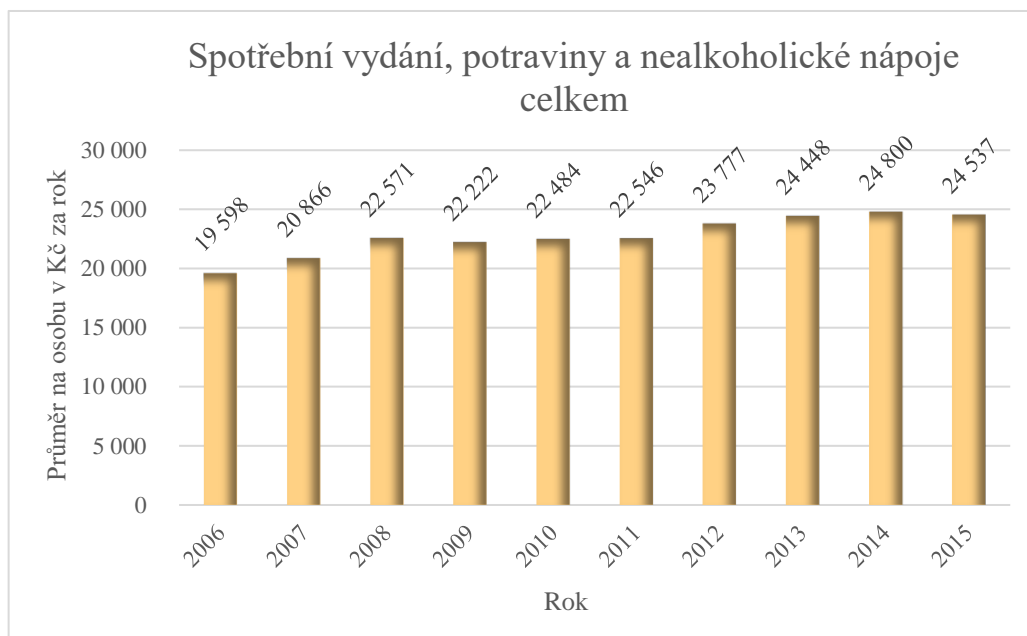
Příloha 1 – Grafy sociálních a ekonomických faktorů ovlivňujících společnost	I
Příloha 2 – Focus group	IV
Příloha 3 – Dotazník	IV
Příloha 4– SWOT analýza	VIII

PŘÍLOHY

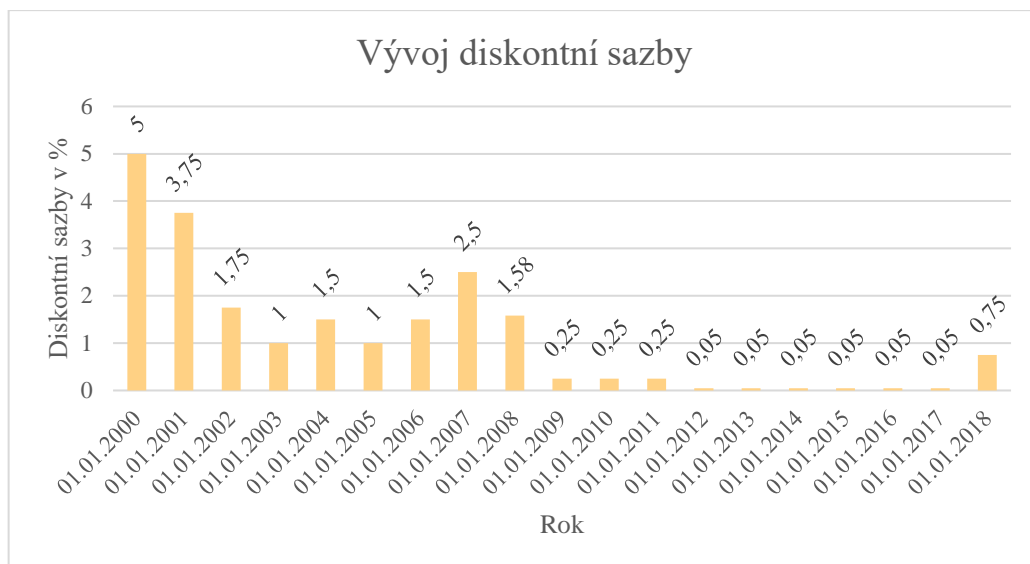
Příloha 1 – Grafy sociálních a ekonomických faktorů ovlivňujících společnost



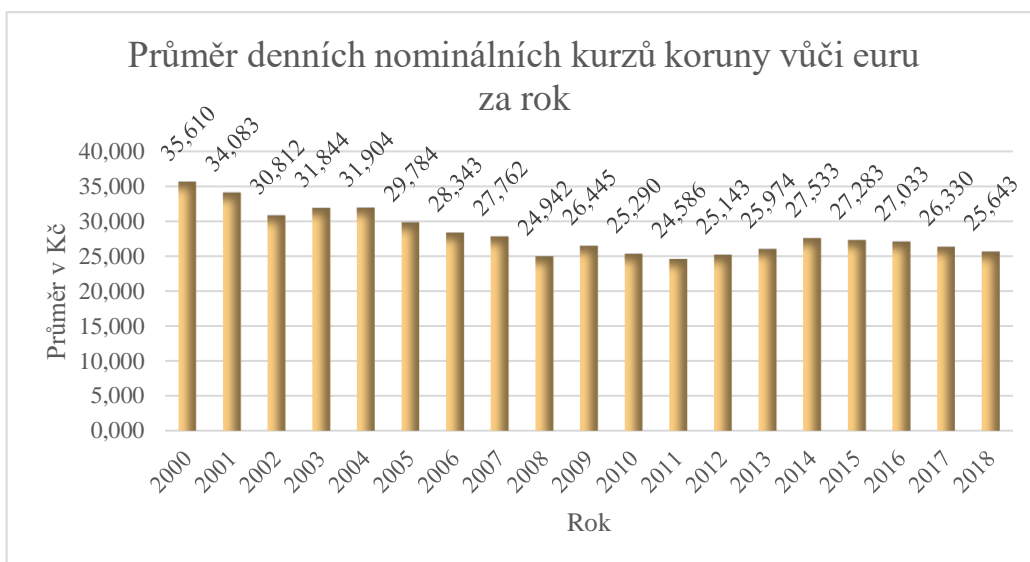
Graf 15 Čisté příjmy domácnosti za rok 2018
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)



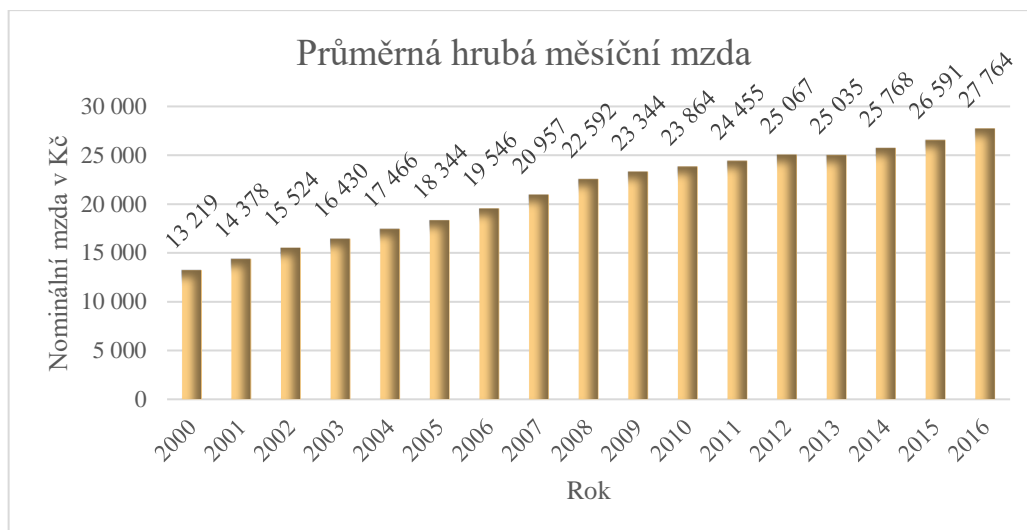
Graf 16 Spotřební vydání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2015)



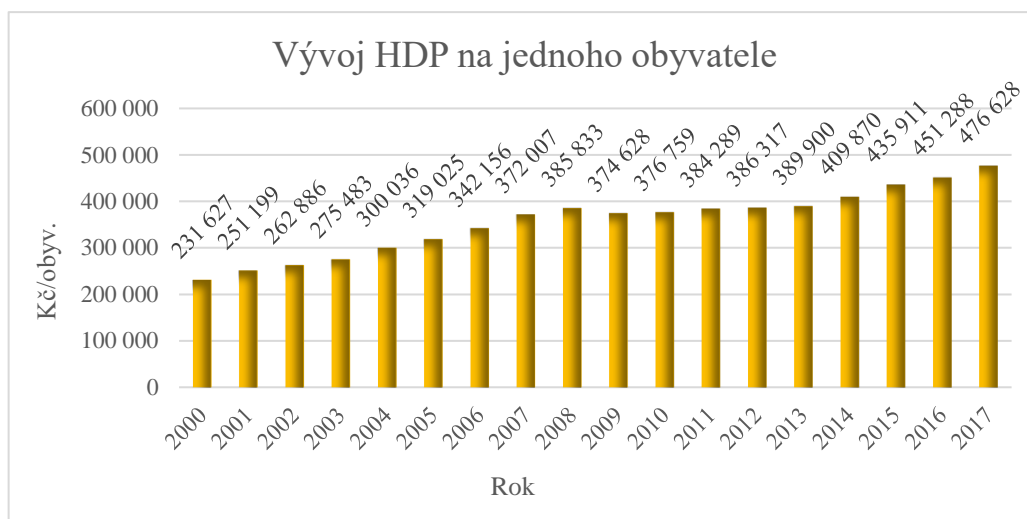
Graf 17 Vývoj diskontní sazby
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká národní banka, 2019)



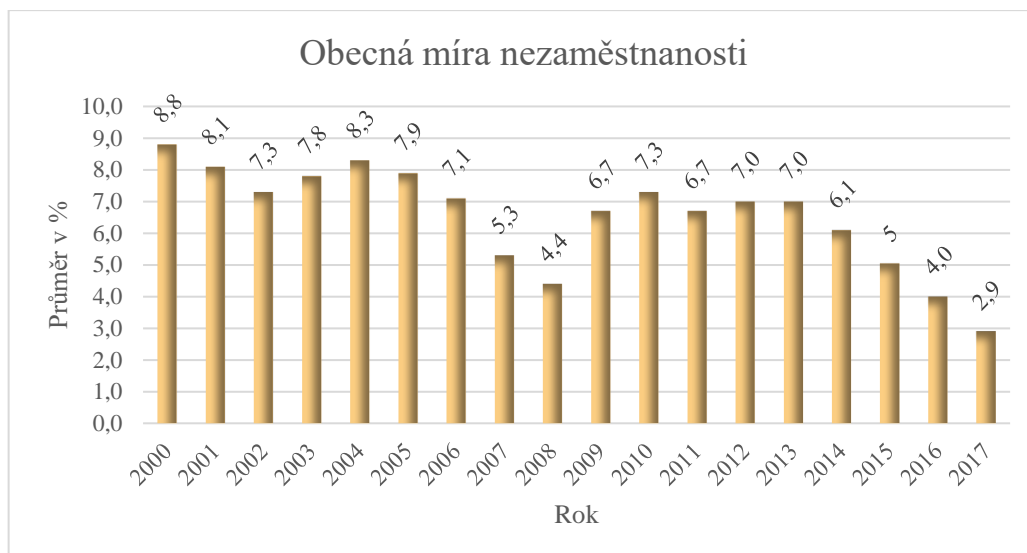
Graf 18 Kurz koruny vůči euru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)



Graf 19 Průměrná hrubá měsíční mzda
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)



Graf 20 Vývoj HDP
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)



Graf 21 Obecná míra nezaměstnanosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2019)

Příloha 2 – Focus group

Hlavní okruhy otázek, které tvořily kostru celého rozhovoru.

- Jak jste spokojeni s obsluhou?
- Jak, z pohledu zákazníka, jste spokojeni s nabídkou sortimentu?
- Za jakým sortimentem chodíte právě do Sklizeno?
- Jak jste spokojeni s přehledností prodejny?
- Jak jste spokojeni s cenou nabízených produktů?
- Když nejdete do Sklizeno, do jakého obchodu jdete?

Příloha 3 – Dotazník

Nakupování ve Sklizeno-foodie market, Brno Josefská

Dobrý den,

vyplnění tohoto dotazníku slouží k BP, která si klade za cíl předložení návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti Sklizeno-foodie market, Brno Josefská.

Podmínkou pro vyplnění dotazníku je nakupování ve Sklizeno-foodie market, Brno Josefská.

Vyplnění dotazníku potrvá nanejvýš pár minut.

Předem děkuji za všechny odpovědi,

Lucie Morysová

*Povinné pole

Pohlaví *

- Žena
- Muž

Věk *

- 15-18
- 19-25
- 26-35
- 36-59
- 60+

Nejvyšší dosažené vzdělání *

- nedokončené základní
- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Pracovní status *

- student
- zaměstnanec
- na mateřské dovolené
- důchodce
- OSVČ
- nezaměstnaný
- Jiné:

Ve Sklizeno-foodie market, Brno Josefská nakupuji *

- jedenkrát za týden
- jedenkrát za měsíc
- více než jednou za měsíc
- nepravidelně, párkrát do roka
- denně

Přehlednost prodejny *

- dobrá
- dostačující
- špatná

Ceny produktů *

- odpovídají nabízené kvalitě
- neodpovídají nabízené kvalitě
- jsou oproti konkurenci vyšší

Nabízený sortiment *

- je dostačující
- není dostačující

Pokud nabízený sortiment není dostačující, chtěl/a bych ...

.....

Kvalita a čerstvost výrobků *

- vždy spokojen
- výjimečně nespokojen
- nespokojen

Co si představím, když se řekne Sklizeno, jedním slovem

.....

Dostupnost pobočky Sklizeno-foodie market, Brno Josefská *

- dobrá
- špatná

Jste spokojení s obsluhou? *

- ano, vždy poradí a pomůžou
- ano
- není dostačující
- nevím

Potřebujete při nákupu informace na sociálních sítích, jako Facebook nebo Instagram? *

- ano
- ne

Využíváte možnosti nabídky denního menu na pobočce Sklizeno-foodie market, Brno Josefská? *

- ano
- ne
- nevím o nabídce denního menu

Když nejdete nakupovat do Sklizena, do jakého jiného obchodu s potravinami jdete?

.....

Příloha 4– SWOT analýza

Hodnocení váhy příležitosti

*Tabulka 28 Hodnocení váhy příležitostí
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Porovnávání	Trend v oblasti upevňování zdraví	Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	Frekventované místo	Součet	Váha v %
Trend v oblasti upevňování zdraví	x	0,5	1	1,5	50,0%
Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva	0,5	x	1	1,5	50,0%
Frekventované místo	0	0	x	0	0,0%

Hodnocení váhy hrozeb

Tabulka 29 Hodnocení váhy hrozeb
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Porovnávání	Očekávaná ekonomická krize	Nízká nezaměstnanost	Franšízová smlouva	Závislost na centrále	Konkurence ze strany supermarketů	Konkurence ze strany zdravých výživ	Průchozí místo	Součet	Váha v %
Očekávaná ekonomická krize	x	1	0,5	0,5	0,5	1	1	4,5	21,4%
Nízká nezaměstnanost	0	x	0	0	0	0	0	0	0,0%
Franšízová smlouva	0,5	1	x	0,5	0,5	1	1	4,5	21,4%
Závislost na centrále	0,5	1	0,5	x	1	0	1	4	19,0%
Konkurence ze strany supermarketů	0,5	1	0,5	0	x	1	1	4	19,0%
Konkurence ze strany zdravých výživ	0	1	0	1	0	x	1	3	14,3%
Průchozí místo	0	1	0	0	0	0	x	1	4,8%

Hodnocení váhy silných stránek

*Tabulka 30 Hodnocení váhy silných stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Porovnávání	Kvalita a čerstvost výrobků	Velký výběr sortimentu	Prostředí prodejny	Filosofie prodejny	Dostupnost pobočky	Součet	Váha v %
Kvalita a čerstvost výrobků	x	0,5	0,5	0	0,5	1,5	15%
Velký výběr sortimentu	0,5	x	0,5	0,5	0,5	2	20%
Prostředí prodejny	0,5	0,5	x	0,5	1	2,5	25%
Filosofie prodejny	1	0,5	0,5	x	1	3	30%
Dostupnost pobočky	0,5	0,5	0	0	x	1	10%

Hodnocení váhy slabých stránek

*Tabulka 31 Hodnocení váhy slabých stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Porovnávání	Vysoké ceny	Málo zaměstnanců na směnu	Neproškolený personál z hlediska produktů	Velká fluktuace zaměstnanců	Přehledn sot prodejny	Součet	Váha v %
Vysoké ceny	x	1	1	1	1	4	40%
Málo zaměstnanců na směnu	0	x	0,5	1	1	2,5	25%
Neproškolený personál z hlediska produktů	0	0,5	x	1	0,5	2	20%
Velká fluktuace zaměstnanců	0	0	0	x	1	1	10%
Přehlednost prodejny	0	0	0,5	0	x	0,5	5%